

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**



**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання контрольної роботи з дисципліни:

**“Управління потенціалом підприємства”**

для студентів освітнього рівня «Магістр»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»



ОДЕСА - 2020

УДК 658(075.8)

*«Затверджено»*

Вченою радою НН ІБІТ  
Протокол № 6 від 26.02.2020

Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні науково-методичної комісії ННІ БІТ, протокол № 3 від 30.11.2018 р.

Методичні вказівки розглянуті і рекомендовані до друку на засіданні кафедри економіки та підприємництва, протокол №7 від 06.02.2020р.

**Укладачі:**

Петрищенко Наталія Анатоліївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури  
Євдокімова Ольга Мамедовна – ст. викладач кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури  
Осетян Оксана Миколаївна – ст. викладач кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури

**Рецензенти:**

Ажаман Ірина Анатоліївна – д.е.н., доцент, зав.кафедрою менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури;  
Шлафман Н.Л. – д.е.н., ст.н.с., пр.н.с. Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» містять короткий зміст навчальної дисципліни, загальні положення щодо складу та оформлення контрольної роботи, безпосередньо методичні вказівки до її виконання, приклади розрахунку та вихідні дані, питання до підсумкового контролю. В контрольній роботі відображено основні актуальні напрямки роботи з оцінки та удосконалення потенціалу підприємства, наведено рекомендовані джерела літератури.

**Відповідальний за випуск:** д.е.н., проф., Окландер Т.О. - завідувача кафедрою економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	5
2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СКЛАДУ І ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	6
3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ .....	7
3.1. Визначення оптимальності структури потенціалу підприємства.....	8
3.2. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства .....	10
3.3. Оцінка та використання складових потенціалу (завдання за варіантами) .....	17
4. ПИТАННЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ...	22
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	26

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств підвищуються вимоги до адаптивності їхніх систем управління. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі зміни у соціально-економічних процесах потребують застосування нових технологій управління потенціалом підприємства, зокрема діагностики його стану, оцінки ефективності використання та прийняття рішень щодо змін в умовах невизначеності та ризику. У реалізації нової парадигми управління світова практика значне місце відводить саме впровадженню змін в ефективності використання потенціалу, що є актуальним і для українських підприємств.

Навчальна дисципліна „Управління потенціалом підприємства” вивчається згідно навчального плану підготовки фахівців освітнього рівня «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», ОП «Економіка будівельного підприємства».

Після опанування даного курсу студентам необхідно знати основи управління потенціалом підприємства, принципи та особливості функціонування, розвитку та конкурентоспроможності потенціалу сучасних підприємств; набути вміння щодо антикризового управління суб'єктами господарювання.

Контрольна робота з дисципліни „Управління потенціалом підприємства” надасть допомогу в засвоєнні знань з діагностики та оптимізації складових потенціалу підприємства, розрахунку його вартості та обрання найбільш доцільних господарських рішень.

Формування системи теоретичних та практичних знань і навичок по основам управління та розвитку потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи є актуальним для фахівців галузі знань «Управління та адміністрування».

## 1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Стратегія розвитку будь-якого підприємства в ринкових умовах потребує наявності збалансованого розвитку та ефективного використання його потенціалу. Досягнення максимального зростання потенціалу при мінімальних витратах можливе лише за умови правильного відбору управлінських рішень щодо його підсилення.

Мета навчальної дисципліни «Управління потенціалом підприємства» полягає у поглибленні теоретичних знань, оволодінні сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками ефективного управління потенціалом підприємств як збалансованої соціально-економічної системи у сучасних умовах господарювання.

Завдання навчальної дисципліни полягає у вивченні новітніх підходів до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями; набуття вмінь обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризи та антикризового управління суб'єктами господарювання.

У результаті вивчення даної дисципліни студент повинен вміти:

- застосовувати новітні підходи до процесу управління формуванням, розвитком та конкурентоспроможністю потенціалу підприємства в цілому та його складових;
- визначати інформаційну базу дослідження, способи опрацювання даних, підходи до систематизації та подання результатів дослідження, застосовувати методи планування і контролю результативності використання потенціалу підприємства;
- визначати економічну ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства;
- визначати становище підприємства на ринку відносно конкурентів та встановлювати його конкурентні переваги;
- застосовувати технологію та сучасні інструменти антикризового управління потенціалом підприємства на будь-яких стадіях його розвитку;
- системно аналізувати результативність використання потенціалу підприємства, оцінювати результати господарської діяльності підприємства та обґрунтовувати рішення щодо підвищення її ефективності.

## 2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СКЛАДУ І ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання передбачено навчальним планом у вигляді контрольної роботи за варіантом, який обирається студентом за номером в облікової відомості або за вибором викладача.

Виконується робота на матеріалах реальних підприємств – баз практики та на вихідних даних, що подано в методичних вказівках.

При виконанні індивідуальної роботи обов'язковим є дотримання вимог академічної доброчесності, правильне оформлення літературних джерел та цитувань для ефективною перевірки системами антиплагіату. Мінімальний відсоток оригінальності повинен бути на рівні не менш, ніж 60%.

Індивідуальна робота подається викладачу ретельно відредагованою і чітко віддрукованою (або написаною) на папері формату А-4, виконання має супроводжуватися необхідними графічними та табличними матеріалами, довідкою або скріншотом перевірки на антиплагіат.

Оформлення роботи за допомогою ПЕОМ:

- шрифт - Times New Roman, розмір шрифту - 14 кегель;
- інтервал між рядками – 1,5 інтервали, абзац – 1,5 мм;  
поля: праве - 10 мм, ліве - 25 мм, верхнє - 20 мм, нижнє - 20 мм;
- нумерація сторінок - по центру нижнього поля;
- формули друкуються по центру, нумерація по правому полю.

Список використаної літератури розміщують у порядку появи посилань у тексті. Оформлення літературних джерел повинно відповідати стандартам (як приклад – оформлення літературних джерел наприкінці методичних вказівок). Обсяг контрольної роботи складає 15-20 сторінок друкованого тексту.

Контрольна робота складається з двох теоретичних та трьох практичних завдань.

Теоретичні завдання №1-2: для виконання необхідно провести дослідження теоретичних основ по суті наданої теми з використанням статистичних даних.

Практичні завдання містять розрахунок показників ефективності використання потенціалу, складання профілю працівника та вибіркової задачі, рішення яких спрямоване на закріплення умінь та навичок, отриманих в результаті вивчення дисципліни.

### 3. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Студент за номером в обліковій відомості чи за вибором викладача обирає варіант для виконання контрольної роботи. Теоретичні питання надані в таблиці 3.1. Основні документи можуть бути з підприємства - бази практики або за вибором викладача. Додаткові вихідні дані для розрахунків надано в методичних вказівках.

Таблиця 3.1.

Варіанти теоретичних питань до контрольної роботи

№ варіанту	Теоретичні питання
1	2
1	1. Дослідження потенціалу будівельних підприємств України та можливостей подальшого розвитку 2. Роль оцінки потенціалу в розвитку підприємства
2	1. Дослідження динаміки показників ринку праці, як фактору впливу на розвиток потенціалу підприємств 2. Сутність виробничого потенціалу та основні критерії ефективності його використання
3	1. Дослідження розвитку галузей України та виявлення найбільш перспективних за даними діяльності підприємств 2. Сутність інвестиційного потенціалу та основні критерії ефективності його використання
4	1. Дослідження фінансової стійкості підприємств України 2. Основні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства
5	1. Дослідження показників рентабельності підприємств України 2. Сутність маркетингового потенціалу та основні критерії ефективності його використання
6	1. Основні фактори, що впливають на формування потенціалу підприємств 2. Сутність логістичного потенціалу та основні критерії ефективності його використання
7	1. Дослідження потенціалу транспортної галузі України 2. Методики вартісної оцінки потенціалу підприємств
8	1. Основні фактори, що впливають на стабільність розвитку підприємства 2. Сутність організаційно-управлінського потенціалу та основні критерії ефективності його використання

<i>Продовження таблиці 3.1.</i>	
1	2
9	1. Дослідження потенціалу наукового розвитку України 2. Основні принципи і критерії оцінки структури потенціалу підприємства
10	1. Провести дослідження розвитку будівельної галузі України за останні 3 роки 2. Методики графоаналітичної оцінки потенціалу підприємств
11	1. Дослідження розвитку галузей України та виявлення найбільш перспективних за даними діяльності підприємств 2. Сутність інноваційного потенціалу та основні критерії ефективності його використання
12	1. Дослідження потенціалу регіонів України 2. Сутність техніко-технологічного потенціалу та основні критерії ефективності його використання
13	1. Методики дослідження конкурентоспроможності підприємства, її основні показники 2. Основні стратегії ефективного розвитку підприємства
14	1. Дослідження рентабельності показників підприємств України 2. Особливості вартісної оцінки трудового потенціалу
15	1. Основні стратегії ефективного розвитку підприємства 2. Сутність трудового потенціалу та основні критерії ефективності його використання

### **3.1. Визначення оптимальності структури потенціалу підприємства.**

Світовий досвід дослідження потенціалу підприємства має досить багато методичних підходів, в тому числі так звані «золоті правила».

Так, «золоте правило» фінансування визначає умови ефективної фінансової діяльності підприємства, напрямки раціонального управління його фінансами, вимоги до формування сукупності елементів активів і пасивів та шляхи оптимізації грошових потоків.

«Золоте правило» економіки підприємства опосередковано характеризує якісні чинники розвитку підприємства і за своїм змістом забезпечує саме таку спрямованість його діяльності.

Використовуючи методичний підхід «золотих правил економіки», визначити ефективність використання потенціалу підприємства на підставі форм бухгалтерської звітності №1 та №2. Результати розрахунку оформити в таблиці 3.2. Обов'язковим є надання висновків щодо розрахованих показників та їх динаміки.



Таблиця 3.2.

Зведена таблиця з визначення ефективності використання потенціалу

Назва показника	Рекомендоване значення	Початок періоду	Кінець періоду	Зміни
<b>1. Золоте правило економіки</b>	$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%$			
Дохід від реалізації, тис.грн	зростання			
Валовий прибуток, тис.грн	зростання			
Активи підприємства, тис.грн.	-			
Темп росту валового прибутку, $T_{\Pi}$	$>100\%$			
Темп росту виручки від реалізації, $T_P$	$>100\%$			
Темп росту активів, $T_A$	$>100\%$			
<b>2. Оптимальне співвідношення в галузі управління трудовими ресурсами</b>	$T_W > T_{ЗП}$			
Чисельність робітників, люд.	-			
Продуктивність праці 1 робітника, тис.грн/люд	зростання			
Темп росту продуктивності праці, $T_W$	$>100\%$			
Темп росту зарплати, $T_{ЗП}$	$>100\%$			
<b>3. «Золоте» (горизонтальне) правило фінансування</b>	Min фінансування НА з ВК – 60%			
Фінансування за рахунок власного капіталу	ВК>НА при тому, ВК/НА>1			
Власний капітал (ВК)				
Необоротні активи (НА)				
Залучений довгостроковий капітал (ЗКД)	-			
Виробничі запаси (ВЗ)	-			
Фінансування з власного та довгострокового залученого капіталу	$(ВК+ЗКД)>(НА+ВЗ)$ ,			
<b>4. Вертикальне правило фінансування</b>	ВК/Баланс $>0,5$			
<b>5. Оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу</b>	60%:40%.			

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5
<b>6. Оптимальне співвідношення основного та оборотного капіталу</b>	65-85 % : 35-15%.			
<b>7. Оптимальний показник норми управління трудовими ресурсами</b>	20-25% частка керівників			
<b>8. Коефіцієнт загальної ліквідності</b>	зростання			
<b>9. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами</b>	зростання			
<b>10. Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП, тис.грн</b>	зростання			
<b>11. Чистий прибуток, тис.грн</b>	зростання			
<b>12. Собівартість товарної продукції, тис.грн (Св)</b>	зростання відповідно ЧД			

У висновках визначити проблемні зони господарювання, які суттєво впливають на покращення (погіршення) якісних показників діяльності підприємства та обґрунтувати управлінські рішення та механізм їх впровадження.

### 3.2. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства

Основні методики управління ефективність трудовим потенціалом наполягають на тому, що необхідно не стільки змінювати штат працівників, скільки одразу обирати необхідні якості. Механізмом досягнення цієї мети є складання профілю працівника.

Досить часто профіль посади плутають з посадовою інструкцією. Вони справді мають деякі схожі риси і елементи, але ототожнювати їх не можна. Посадова інструкція часто має більше формальний характер, її наявність передбачена нормативно-правовими актами трудового законодавства України. Традиційно вона містить розгорнутий перелік прав, обов'язків і відповідальності на певній посаді, а також загальні вимоги до досвіду та освіти співробітника. Складається вона для посади, а не індивідуально для співробітника.

Профіль посади – це локальний документ, яким оперують як оцінним інструментом при підборі, оцінюванні, навчанні, розвитку і ротації персоналу. Він являє собою більш повну картину посади та співробітника, який зможе її зайняти.

Структурно, крім посадових обов'язків, основними складовими профілю посади є:

- кваліфікаційна карта – це опис вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів: навчальний заклад, рівень освіти, спеціальність і кваліфікація, знання іноземних мов, володіння певним пакетом програмного забезпечення тощо;

- карта компетенцій – перелік професійних та особистісних характеристик, навичок, здібностей, стилю мислення, моделей поведінки, необхідних для якісного виконання зазначених обов'язків;

- біографічні дані – стать, вік, місце проживання та ін.

Залежно від того, чи є в компанії затверджена організаційна структура, що відображає взаємозв'язки між відділами та посадами, у профіль посади можна включати також опис порядку взаємодії співробітника з колегами при виконанні своїх обов'язків (які питання і з ким мають вирішуватися/погоджуватися).

Таким чином, посадова інструкція дає більше уявлення про те, що необхідно робити, а профіль посади – який кандидат здатний ефективно це робити.

Профіль посади особливо незамінний на етапі підбору персоналу. Перш ніж приступити до пошуку та відбору кандидатів, необхідно чітко зрозуміти, кого ми шукаємо і для виконання яких завдань. Тому перед початком процедури рекрутер спільно з керівником підрозділу, в якому відкривається вакансія, повинні скласти портрет еталонного кандидата. Потрібно врахувати поточні та перспективні завдання, особливості корпоративної культури організації, стиль менеджменту, взаємини в колективі та відобразити все це в переліку необхідних компетенцій і кваліфікаційних вимог до претендента. Оскільки ідеальних кандидатів не буває, елементи кваліфікаційної карти і карти компетенцій ранжирують на категорії, наприклад, «необхідно», «бажано». Це, у свою чергу, допомагає об'єктивно визначити найбільш підходящого кандидата з числа однаково (на перший погляд) рівних претендентів.

При оцінюванні персоналу профіль посади використовується для визначення рівня відповідності співробітника займаній посаді, його

потенційних можливостей. Тобто, порівнявши набір компетенцій людини в момент її прийняття на роботу і в момент оцінювання, можна говорити про потенціал, здібності до навчання, можливості для розвитку. Виходячи з цього, в організаціях складається план навчання персоналу, формується кадровий резерв і проводяться кадрові переміщення. Профіль посади на етапі розвитку персоналу допомагає визначити, на які позиції в майбутньому може претендувати конкретний працівник, яких навичок та компетенцій йому не вистачає для того, щоб успішно виконувати нові завдання. Крім того, точний опис ролі, значення та функціоналу кожної посади дає змогу визначити її важливість для бізнесу в цілому і встановити справедливу винагороду за роботу. А це вже елемент системи матеріальної мотивації персоналу та процедури грейдування посад.

Структура і наповнення профілю посади не бувають стандартними і рідко вони статичні. Так, одна і та ж посада в різних компаніях часто має різний профіль. Це не означає, що в одній з них він правильний і складений професійно, а в іншій – неправильний. Причина досить проста, а саме: зміст роботи на одних і тих же посадах, але в різних організаціях може бути різним.

Наприклад, обов'язки менеджера по роботі з клієнтами в торговій мережі більшою мірою орієнтовані на управління потребами клієнтів – покупців (допомога у виборі, консультування, вирішення конфліктних ситуацій, управління командою молодшого персоналу, аналіз потреб і побажань клієнтів та ін.). Такий же менеджер, але в компанії, що надає послуги з дизайну і поліграфічних робіт, має інший функціонал: підготовка комерційних пропозицій, пошук клієнтів, переговори, укладення договорів, контроль над виконанням замовлення на різних етапах тощо. Ще один приклад – позиція комерційного директора.

В одних організаціях дана робота пов'язана з фінансовою діяльністю та бухгалтерським обліком, в інших – з управлінням виробництвом, продажами, постачанням, збутом. Наслідком різниці в функціоналі є відмінність і у вимогах до кандидатів.

Впливає на складові профілю посади також стадія життєвого циклу організації. Кожний етап потребує людей певного типу. Так, на етапі зародження бізнесу потрібні в першу чергу люди, здатні швидко приймати рішення, генерувати інноваційні ідеї, мислити нестандартно і креативно, які вміють працювати в часто мінливих умовах, лояльні до необхідності працювати понад норму й виконувати не тільки свої прями

обов'язки. На стадії стабільного зростання основна потреба в людях посидючих, організованих, орієнтованих на роботу в рамках усталених правил, а не на їх зміну, тобто в професіоналах-виконавцях.

Таким чином, профілі посад є індивідуальними для різних компаній. Більше того, в рамках однієї організації вони можуть змінюватися і відрізнятися для однакових посад під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на організацію.

Складання профілю посади може здійснюватися в такій послідовності:

1. Вивчення завдань посади та середовища, в якому необхідно буде працювати новому співробітнику. Опрацювання цих питань дасть загальне уявлення про те, який саме кандидат зможе бути ефективний, працюючи у вашій команді.

2. Визначення кола осіб, які братимуть участь у його складанні. Найбільш результативною є командна робота. У ній, як правило, беруть участь співробітник HR-підрозділу і безпосередній керівник.

3. Визначення місця, ролі та значення посади в загальній організаційній структурі компанії. На даному етапі слід визначити порядок підпорядкованості та взаємодії співробітника з колегами.

4. Опис посадових обов'язків. Чим повніше буде розкритий цей розділ, тим точніше ви зможете сформулювати кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

5. Складання кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Розстановка серед них пріоритетів, тобто, що важливо знати і вміти, а що – бажано.

6. Опис формальних вимог (стать, вік, загальний стаж роботи, досвід за фахом тощо). Відповідно до законодавства, такі вимоги можуть мати відтінок дискримінації кандидатів, тому їх потрібно вказувати тільки як бажані. Кандидатів треба розглядати комплексно і, головне, не відмовляти в прийомі на роботу за даними критеріями.

З приклад взято короткий профіль посади секретаря приймальні офісу (табл.3.3). Вхідні дані: компанія – українська, знаходиться на стадії стабільного розвитку, має зарубіжних партнерів. У приймальні працюють два секретарі, що мають однаковий функціонал, вони взаємозамінні.

В таблиці 3.4. надано варіанти практичних завдань, згідно яких необхідно скласти профіль майбутнього працівника.

Таблиця 3.3.

## Профіль посади (приклад)

<b>Опис посади</b>	
Посада	Секретар
Структурний підрозділ	Адміністративний відділ
Безпосередній керівник	Начальник адміністративного відділу
Підпорядковані	Відсутні
Взаємодія в колективі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Другий секретар приймальні: питання розподілу завдань із врахуванням поточної зайнятості.</li> <li>2. Директор компанії: результат виконання прямих розпоряджень.</li> <li>3. Відвідувачі, клієнти, гості: з'ясування причини звернення, координація рішення питань.</li> <li>4. Всі співробітники компанії: будь-які питання, пов'язані з якісним виконанням поточних завдань.</li> </ol>
<b>Функціонал</b>	
Посадові обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийом, розподіл вхідних телефонних дзвінків;</li> <li>- прийом, відправлення факсів, сканування документів;</li> <li>- реєстрація та розподіл вхідної/вихідної документації;</li> <li>- організація прийому відвідувачів, супровід гостей на зустрічі;</li> <li>- організаційна підтримка проведення зустрічей: пошук необхідної інформації/контактів/документів;</li> <li>- приготування чаю/кави на прохання директора компанії;</li> <li>- замовлення необхідної для офісу канцелярії та інш.;</li> <li>- за необхідності, підготовка листів, запитів, відповідей;</li> <li>- відправка кореспонденції потрібним способом: пошта, кур'єрська служба, постановка завдання внутрішньому кур'єру;</li> <li>- організаційна підтримка відряджень співробітників: підбір/замовлення/бронювання готелів, авіа-/залізничних квитків;</li> <li>- координація роботи кур'єрів;</li> <li>- складання авансових звітів з витрат підзвітних засобів;</li> <li>- пошук, аналіз і систематизація інформації на запит директора чи безпосереднього керівника;</li> <li>- ведення баз днів народжень співробітників та клієнтів, організація вчасного оповіщення про ці дати;</li> <li>- ведення бази внутрішніх телефонних номерів співробітників, вчасне внесення змін і оповіщення про це співробітників;</li> <li>- участь у підготовці та проведенні корпоративних заходів;</li> <li>- виконання в рамках своєї компетенції інших обов'язків за розпорядженням директора чи безпосереднього керівника.</li> </ul>

<b>Загальні вимоги</b>		
Стать	Перевага надається дівчині	
Зовнішність	Діловий стиль одягу, презентабельність, охайність	
Загальний стаж роботи	Від одного року, бажано – секретарем	
<b>Кваліфікаційна карта</b>		
Показник	Необхідно	Бажано
Освіта, рівень кваліфікації	Бакалавр	Спеціаліст/магістр
Вільне володіння мовами	Українська, російська	
Рівень володіння англійською мовою	Pre Intermediate	Intermediate і вище
Володіння ПК, ПЗ	MS Office (Word, Excel, Outlook), Internet	Power Point, Photoshop
Швидкість набору (рос., укр. текст)	Мінімум 120 знаків на хвилину	Від 200 знаків на хвилину
<b>Карта компетенцій</b>		
Показник	Необхідно	Бажано
Грамотні усне мовлення і письмова комунікація	✓	
Знання правил ділового етикету	✓	
Вміння встановлювати контакт з різними людьми	✓	
Планування, управління часом		✓
Доброзичливість, неконфліктність	✓	
Організованість, пунктуальність	✓	
Самовладання, стійкість до емоційних навантажень	✓	
Корпоративна гнучкість та лояльність		✓
Здатність ефективно працювати в режимі багатозадачності		✓
Здатність до навчання, керованість	✓	
Навики роботи з різними видами оргтехніки і ПЗ	✓	
Навики швидкого пошуку необхідної інформації	✓	
Навики складання ділових документів		✓
Ініціативність, здатність мислити нестандартно		✓

Таблиця 3.4.

## Вихідні дані до практичного завдання 2.

№ варіанту	Скласти профіль для працівника
1	Секретар в приватну організацію, де працюють 5 менеджерів та керівник. Основний вид діяльності: реалізація будівельних товарів.
2	Помічник ректора в навчальному закладі.
3	Директор загальноосвітньої школи міста.
4	Менеджер з продаж. Виробнича організація, що реалізує м/п вікна оптом.
5	Менеджер з продаж. Виробнича організація, що реалізує м/п вікна в роздріб.
6	Касир в супермаркет. Особливості організації: велика площа магазину, багато покупців.
7	Касир цілодобової автозаправочної станції на Київській трасі.
8	Продавець - касир в аптеку в «спальному» районі міста, яка працює цілодобово.
9	Програмист в велику компанію з продажу автозапчастин по Інтернету.
10	Маркетолог для іноземної компанії, яка планує вийти на ринок України з новою лінією виробництва броньованих дверей.
11	Розробник програмного забезпечення для створення та ведення власного Інтернет-магазину приватному підприємцю косметики.
12	Розробник програмного забезпечення для створення та ведення власного Інтернет-магазину великого супермаркету.
13	Головний бухгалтер в мережу аптек, з виїздами по філіях в різних районах міста.
14	Бухгалтер для приватної благодійної організації, яка має декілька філій у різних містах країни.
15	Викладач з маркетингу у вищій навчальній заклад, який має освітню програму «Маркетинг» та намір лідувати на ринку з надання освітніх послуг.



### 3.3. Оцінка та використання складових потенціалу (завдання за варіантами)

**Задача 1.** Визначити рейтинг підприємства, що досліджується, серед підприємств-конкурентів на основі рівня показників їх фінансового стану за допомогою методу суми місць за даними таблиці 3.5. Максимальна кількість балів – 4 (найкращий показник); мінімальна – 1 (найгірший показник). Зробити висновки.

Таблиця 3.5.

Початкові дані для розрахунку

Показники	Ваш варіант	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності		0,90	0,65	0,55
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,20	1,10	0,70
Коефіцієнт автономії		0,68	0,56	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу		0,09	0,05	0,01

**Задача 2.** Оцінити вартість об'єкта нерухомості, доходи від володіння якого прогноуються в таких розмірах: перші 2 роки по 120 тис.у.о., другі 2 роки по 145 тис.у.о. Можлива величина реверсії - 1800 тис.у.о. Ставка дисконту - 15%.

**Задача 3.** Протягом 5 років передбачається надавати адміністративну будівлю площею 2000 м<sup>2</sup> в оренду. Середня орендна плата за 1 м<sup>2</sup> на рік для району розташування будівлі та класу адміністративних приміщень складає 1500 грн. Середній рівень несвоєчасного оновлення орендної угоди для району розташування оцінюваного об'єкта складає 12%.

Операційні витрати приблизно складають 10% від розміру дійсного валового доходу. Валовий дохід власника зменшиться на величину витрат на ремонт, пов'язаних із фарбуванням і штукатуркою 1000 м<sup>2</sup> площі, що

надається в оренду. Мінімальний розмір витрат на ремонт складе 50 грн. за 1 м<sup>2</sup> в першому році. Починаючи з другого прогнозного року необхідний щорічний підтримуючий ремонт у розмірі 25 тис. грн. з наступним зростанням цієї суми на 5 тис. грн. щорічно.

На основі представленої інформації оцінити вартість адміністративної будівлі методом дисконтова них грошових потоків з урахуванням поточної вартості реверсії 1800 тис. грн. Ставка дисконту 22%.

**Задача 4.** Потреба регіону в сільськогосподарській продукції певного виду 9,5 тис. тонн на рік. Вибрати ділянки для освоєння при наступних характеристиках.

Таблиця 3.6.

Характеристики ділянок для освоєння

показники	ділянки				
	1	2	3	4	5
1. Площа ділянки, га	1000	700	2000	2000	1500
2. Валовий збір, центнер	16000	22400	54000	42000	31500
3. Капітальні вкладення, млн.грн.	9	31	37	29	25
4. Поточні витрати, тис.грн.	200	150	380	380	290

Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень  $E_n = 0,12$ . Вибрати варіанти при закупівельних цінах 30000 грн/ц і встановити ціну ділянок.

**Задача 5.** Оцінити поправку на наявність у виставленого на продаж будинку гаража з урахуванням наявних у оцінювача даних по парним продажам.

Таблиця 3.7.

Вихідні дані по парним продажам

№	об'єкти	Ціна продажу, у.о.				
		пара 1	пара 2	пара 3	пара 4	пара 5
1	будинок з гаражем	78000	82000	80000	75000	80000
2	будинок без гаража	70000	74000	74000	68000	73500

**Задача 6.** Розрахувати вартість об'єкта нерухомості на основі методу парних продажів. Оцінюється окремо розташована двохповерхова цегляна будівля під офісне приміщення, розміщена в окрузі «Техас». Для аналізу був визначений аналог – двохповерхова окремо розташована цегляна будівля в окрузі «Аляска». Аналог було продано за 250 тис. у.о.

Таблиця 3.10

## Пари об'єктів нерухомості, що порівнюються

Номер об'єкта	Місцерозташування, округ	Фізичні характеристики та призначення об'єкта	Ціна, тис. у.о.
1	Техас	Одноповерхова блочна будівля під офіс	200
2	Аляска	Те саме	95
3	Аляска	Двоповерхова цегляна будівля під магазин	125
4	Техас	Те саме	90

**Задача 7.** Підприємство розглядає можливість придбання ліцензії на виготовлення нової продукції. Запланований обсяг виробництва і реалізації продукції за ліцензією становить у перший рік 10 тис. шт., другий рік – 15 тис. шт., третій рік – 20 тис. шт., четвертий рік – 25 тис. шт., п'ятий рік – 20 тис. шт. Ціна одиниці продукції по роках дії ліцензії становить 150 грн., 120 грн., 115 грн., 110 грн., 100 грн. Ставка роялті незмінна по роках і становить 15% від обсягу реалізованої продукції. Ставка дисконту -18%.

Визначити можливу ціну ліцензії, яка буде базовою при укладенні реальної угоди.

**Задача 8.** На підприємство „Вікторія” розроблено нову технологію виробництва запасних частин, що сприяє підвищенню ефективності використання обладнання підприємства, і отримало патент на неї. Якщо раніше протягом року на виробничих потужностях підприємства можливо було виробляти 5 тис. одиниць продукції, то після освоєння нової технології продуктивність збільшилась до 6,5 тис. одиниць продукції. Ціна одиниці продукції без ПДВ становить 1500 грн. собівартість продукції становить 70% від обсягу її виробництва, податок на прибуток – 18%. Визначити вартість технології, якщо ставка дисконту дорівнює 22%, а тривалість прогнозного періоду – 6 років.

**Задача 9.** Оцінити вартість об'єкта, запланованого до продажу, на підставі валового рентного мультиплікатора. Аналіз відповідного сегменту ринку показав, що за останній час було продано п'ять приблизно аналогічних об'єктів, інформація про які наведена в таблиці.

Таблиця 3.11

## Вихідні дані аналогічних об'єктів

Об'єкти для порівнянь	Потенційний валовий дохід, грн.	Ціна продажу, грн..
1	453 000	2 900 000
2	560 000	3 500 000
3	784 000	5 600 000
4	1 020 000	6 000 000
5	1 125 000	1 750 000
Оцінюваний об'єкт	680 000	

**Задача 10.** Визначити вартість вантажного автомобіля вантажопідйомністю 10 т, який експлуатується на міжміських перевезеннях.

Таблиця 3.12

## Показники експлуатації об'єкту оцінки

Показник	Значення
1. Середній річний пробіг автомобіля, тис. км	88
2. Середня вага транспортування вантажу на 1 км, т	7,5
3. Тариф на перевезення (без ПДВ), грн. / км	1,5
4. Собівартість транспортування (без амортизації), грн. / км	1,45
5. Вартість будівель (гараж та ремонтне господарство) на один автомобіль, тис. грн.	100
6. Ставка капіталізації для будівель, %	25
7. Ставка капіталізації для автомобіля, %	35

**Задача 11.** Розрахувати для трьох підприємств індекс Херфіндаля-Хіршмана, якщо відомо, що підприємство «Атлант» займає 45% ринку, підприємство «Титан» – 27%; решта ринку належить підприємству «Геракл».

**Задача 12.** Визначити ринкову вартість підприємства методом чистих активів, якщо результати попереднього аналізу свідчать про зниження балансової вартості основних засобів на 30%, завищення вартості запасів на 10%, наявності нереальної до погашення дебіторської заборгованості в розмірі 20% від балансової вартості.

Таблиця 3.13

## Вихідні дані по об'єкту оцінки

Актив		Пасив	
Основні засоби (залишкова вартість)	6000	Довгостроковий позиковий капітал	1100
Запаси	2000	Короткостроковий позиковий капітал	4400
Дебіторська заборгованість	1000	Власні кошти	4000
Кошти	500	у т.ч. цільове фінансування	500
Всього активів		Всього пасивів	

**Задача 13.** Визначити коефіцієнт концентрації ринку для кожного з підприємств та зробити відповідні висновки й подати отримані розрахунки у вигляді, зручному для аналітика.

Таблиця 3.14

## Обсяг продажів підприємства

підприємство	Обсяг продажів, тис.грн.
А	290000
В	345000
С	175000

**Задача 14.** Виконати факторний аналіз рентабельності сукупних активів за даними таблиці

Таблиця 3.15

## Показники діяльності підприємства

Показник	Базисний рік	Звітний рік
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	723	822
Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	5410	5955
Сукупні активи, тис.грн.	4724	7823

**Задача 15.** На ринку деякого товару діють 14 фірм. Частка фірми 1 становить 15%, фірми 2 - 10%, фірми 3, 4, 5, 6 - по 8%, фірми 7, 8, 9, 10, 11 - по 6%, фірми 12, 13 - по 5% , фірми 14 - 3%.

Розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана для цих 14 фірм. Якщо фірми 2 і 3 вирішать об'єднатися, чи повинні державні органи дозволити їм об'єднатися?

#### **4. ПИТАННЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Еволюція розвитку терміну “потенціал” в економічних дослідженнях.
2. Особливості, основні вимоги та важелі управління формуванням потенціалу.
3. Діалектика розвитку потенціалу підприємства та концептуальні підходи до управління ним.
4. Загальна модель функціонування системи управління потенціалом підприємства.
5. Критерії вибору та особливості застосування перспективних моделей розвитку потенціалу виробничо-комерційних систем.
6. Теоретико-методологічні підходи до ідентифікації елементів потенціалу підприємства, їхніх зв'язків і функцій.
7. Сучасні проблеми структуризації виробничих соціально-економічних систем.
8. Алгоритми виокремлення управляючої та виконавчої підсистеми підприємств, визначення і встановлення інтенсивності інформаційних зв'язків між ними.
9. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства.
10. Ієрархічна структуризація потенціалу підприємства у розрізі основних складових.
11. Проблеми визначення якості структури потенціалу підприємства та основних співвідношень між її складовими.
12. Основні принципи і критерії оцінки структури потенціалу підприємства.
13. Показники оцінки структурно-функціональних характеристик потенціалу підприємств.
14. Принципи та критерії оптимізації структури потенціалу.
15. Визначення моделі оптимізації структури потенціалу сучасних підприємств.
16. Алгоритм оптимізації структур потенціалу на базі системи

стратегічних і функціональних цілей підприємства.

17. Взаємозв'язок, недоліки і переваги теорії управління підприємством за критеріями вартості порівняно з іншими концепціями менеджменту.
18. Загальні, специфічні та оперативні критерії вартості підприємства їх роль, місце і значення у процесі управління його потенціалом.
19. Рівні деталізації критеріїв вартості та методологія побудови ієрархічних оціночних систем.
20. Специфіка побудови внутрішньосистемних інформаційних потоків на підприємстві.
21. Основи організації факторних систем управління потенціалом.
22. Автоматизація ретроспективних і прогностичних розрахунків розміру потенціалу підприємств.
23. Основи моделювання процесів управління потенціалом сучасних підприємств.
24. Використання стандартних програмних рішень для оцінки ефективності управління потенціалом.
25. Ідентифікація ключових елементів матеріально-технічного потенціалу підприємства.
26. Оцінка рівня забезпеченості та прогнозування основних пропорцій між складовими техніко-технологічної бази підприємства.
27. Фактори, що визначають динамічність техніко-технологічного потенціалу сучасних підприємств.
28. Логістичні системи управління матеріальними потоками: постулати, складові елементи, різновиди, переваги та недоліки, специфіка впровадження.
29. Внутрішнє моделювання матеріальних потоків підприємств.
30. Оцінка корисності працівників різних категорій в рамках окремих організаційних утворень.
31. Основи ідентифікації формальних і неформальних зв'язків між працівниками підприємства.
32. Концепція превентивних змін нематеріальних структур підприємств як передумова організаційного розвитку.
33. Механізми вирішення організаційних конфліктів.
34. Специфічні особливості оцінки ефективності управління потенціалом техніко-технологічного та управлінського персоналу.
35. Необхідність та основні етапи управління конкурентоспроможністю потенціалу: оцінка розміру, структури, динаміки та ефективності

використання потенціалу підприємства, рівня його конкурентоспроможності та частки на відповідному ринку.

**36.** Обґрунтування методології визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства (організації) з урахуванням особливостей їх підприємницької діяльності.

**37.** Стратегія і тактика забезпечення цільового рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства і управлінських механізмів їх реалізації.

**38.** Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**39.** Інструментарій стратегічного аналізу в управління потенціалом підприємств.

**40.** Передумови та механізм виникнення кризових станів потенціалу підприємства.

**41.** Типологія криз потенціалу підприємства.

**42.** Ідентифікація кризи потенціалу підприємства.

**43.** Прогнозування сценаріїв розвитку кризових ситуацій на виробничих підприємствах.

**44.** Ідентифікація системи негативних мультиплікативних ефектів.

**45.** Особливості протікання кризових процесів у розрізі основних складових потенціалу.

**46.** Принципи побудови антикризових систем управління та елементний склад системи антикризового управління потенціалом підприємств.

**47.** Технологія формування антикризової системи управління потенціалом підприємства.

**48.** Методологія оцінки ефективності обраної антикризової стратегії та функціонування розробленої системи управління потенціалом підприємства.

**49.** Особливості визначення ефективності використання потенціалу підприємства як складної ієрархічної системи.

**50.** Методи оцінки рівня і резервів кращого використання потенціалу підприємств (організацій).

**51.** Прогнозування ефективності використання потенціалу підприємства.

**52.** Розробка програм (проектів) підвищення результативності використання потенціалу та його окремих складових (концептуальні основи, цілі та організаційні підходи).

**53.** Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.



54. Теоретичні основи проектування систем управління потенціалом.
55. Роль, місце і значення управління потенціалом у загальній системі менеджменту сучасних підприємств.
56. Елементний склад системи управління потенціалом підприємства виходячи зі специфіки сфери бізнесу.
57. Фактори, що визначають особливості системи управління потенціалом підприємства.
58. Технологія проектування систем управління потенціалом.
59. Сітьові та математичні методи дослідження бізнес-процесів підприємства.
60. Формування внутрішньої структури системи управління потенціалом підприємств.
61. Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства.
62. Основи розвитку потенціалу підприємств.
63. Розробка і вибір сценаріїв розвитку потенціалу підприємств і проектів їх реалізації.
64. Сутнісно-змістова характеристика, форми і моделі простого та розширеного відтворення потенціалу підприємств.
65. Фактори, які зумовлюють інноваційність моделей відтворення потенціалу.
66. Сучасні механізми відтворення окремих елементів потенціалу підприємств.
67. Методи вимірювання ефективності управління потенціалом підприємства.
68. Оцінка ефективності проектів (програм) по удосконаленню систем управління потенціалом сучасних підприємств.
69. Умови досконалого управління вартістю потенціалу підприємства.
70. Підтримка довгострокового функціонування механізмів управління вартістю потенціалу підприємства.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник./ Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. - 2-ге вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
2. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Посібник для самостійного вивчення дисципліни.-К.: КНЕУ, 2004.-368 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник.-Київ: Центр навчальної літератури, 2005.-352с.
4. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник – Рівне, НУВГП. – 2016. – 195с.
5. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. : Навчальний посібник. - К. : Кондор, 2009. - 400с.
6. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. / [Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є., Костенко Т.Д.] - К.: ЦНЛ, 2007. – 208 с.
7. Потенціал підприємства: Науково-методичний посібник. / Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. - К.: Кондор, 2009. – 300 с.
8. Резнік Н.П. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник. – ТОВ «Христинівська поліграфія», 2009. – 234 с.
9. Тітяєв В.В. Управління потенціалом підприємств: Конспект лекцій з дисципліни / В.В. Тітяєв – Х.: ХНАМГ, 2010. – 106 с.
10. Управління потенціалом підприємства. Хом'яков Л. І. Навчальний посібник -К.: Кондор, 2009 - 400 с.
11. Хомяков В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. / Хомяков В.І., Белінська В.М., Федоренко О.В.- К.: Кондор, 2012
12. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. для студ., які навчаються за спец. 7.050107, 8.050107 – Економіка підприємства / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 384 с.
13. Економіка будівельного підприємства : підручник / авт. кол.: Т.О.Окландер, І.А.Педько, О.Л.Камбур [та ін]. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 363с.

### Додаткова література

14. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу фірми / І.М. Геращенко / / Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 48. С. 99–105. URL: <http://qoo.by/38Nm>
15. Шаульська Л.В. Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу/Л.В. Шаульська, О.М. Лаушкін // Економіка і організація управління 2014. Вип. 1 (17), 2 (18)
16. Тарасюк Г.М. Потенціал підприємств харчової промисловості Житомирської області: основні тенденції та планування розвитку: Монографія. / Г.М. Тарасюк - Ж.: ЖДТУ, 2008. – 277 с.
17. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом / [Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П.]. - К.: КНЕУ, 2005
18. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. Монографія. – Львів: Вид. Нац. університету “Львівська політехніка”, 2002.-316 с.
19. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навч. посібник. / Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. - К.: Професіонал, 2006
20. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз / Ю.С.Цал-Цалко- Ж.: Спілка економістів України, 2009
21. Постніков, В. С. Соціальне партнерство як передумова ефективної взаємодії бізнесу і органів державної влади в питаннях регулювання якості життя населення / В. С. Постніков // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 83-85.
22. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія / Д.П. Мельничук. – Житомир: Полісся, 2015. – 564 с
23. Економіка будівельного підприємства : підручник / авт. кол.: Т.О.Окландер, І.А.Педько, О.Л.Камбур [та ін]. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 363с.
24. Петрищенко Н.А., Унтілов А.О., Ратушний С.С. Розвиток виробничого потенціалу підприємств. Мат-ли X Міжн. наук.-практ. конф. «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». 2019. ОДАБА. С.22-23.

