



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра економіки підприємства

**06-01-107**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять з дисципліни  
**«Управління потенціалом підприємства»**  
для студентів II рівня вищої освіти (магістерський)  
спеціальності 076  
**«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Рекомендовано  
науково - методичною комісією  
за спеціальністю  
076 «Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
Протокол № 1 від 15.09.2017 р.

**Рівне – 2017**

Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» для студентів II рівня вищої освіти (магістерський) спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. – Рівне: НУВГП, 2017. – 76 с.

**Упорядники:**

**Кузнєцова Т.В.**, к.е.н., професор кафедри економіки підприємства.

**Красовська Ю.В.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства.

**Подлевська О.М.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства.

**Відповідальний за випуск:** Кушнір Н.Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства.

© Кузнєцова Т.В.,  
Красовська Ю.В.  
Подлевська О.М., 2017  
© НУВГП, 2017



## ЗМІСТ

<b>1.</b>	<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять</b>	<b>5</b>
2.1.	Практичне заняття 1. Оцінка вартості потенціалу підприємства і рівня його використання	5
2.2.	Практичне заняття 2. Визначення управлінського рішення щодо вдосконалення потенціалу підприємства за допомогою методу «Квадрату потенціалу»	10
2.3.	Практичне заняття 3. Управління потенціалом за вартісними критеріями	14
2.4.	Практичне заняття 4. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства	21
2.5.	Практичне заняття 5. Основи управління трудовим потенціалом підприємства	25
2.6.	Практичне заняття 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	30
2.7.	Практичне заняття 7. Система антикризового управління потенціалом підприємства	36
2.8.	Практичне заняття 8. Управління результативністю використання потенціалу підприємства	41
<b>3</b>	<b>Варіанти тестових питань до підсумкового контролю</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>Довідник формул для розв'язування задач</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>Питання гарантованого рівня знань</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>Рекомендована література</b>	<b>74</b>



## 1. ВСТУП

Збільшення темпів економічного зростання національної економіки значною мірою залежить від знань та вмій фахівців щодо ефективного управління підприємницьким потенціалом підприємств.

**Метою** вивчення 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 - вивчення новітніх підходів до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, результативністю його використання за сучасними соціально-економічними критеріями; набуття вмій обґрунтовувати і використовувати механізми запобігання кризи та антикризового управління суб'єктами господарювання.

**Предмет:** форми і методи управління потенціалом підприємства. У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

- **знати** механізм управління потенціалом підприємства;
- **уміти** використовувати сучасний методичний інструментарій, та оволодіти практичними навичками щодо ефективного управління потенціалом підприємств як збалансованої соціально-економічної системи у сучасних умовах господарювання



## **2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **2.1. ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства**

#### **Практичне заняття №1**

#### **Тема. Оцінка вартості потенціалу підприємства і рівня його використання**

**Мета:** Опрацювання методичних підходів щодо оцінки вартості потенціалу підприємства і рівня його використання

#### **План практичного заняття**

1. Потенціал підприємства як інтегрована економічна система і об'єкт управління.
2. Формування потенціалу підприємства.
3. Загальна модель функціонування системи управління потенціалом підприємства.

#### **Питання для контролю знань**

1. Обґрунтуйте максимізацію вартості підприємства як мету його діяльності.
2. Назвіть основні підходи до оцінки вартості підприємства.
3. Охарактеризуйте значення управління вартістю підприємств в діяльності підприємства.
4. Основні управлінські процеси, що сприяють ефективному управлінню вартістю на підприємстві.
5. Назвіть ключові фактори формування вартості потенціалу.

**Рекомендована література:**[1, 3, 4]

#### **Приклади розв'язування задач**

**Приклад 1.** Оцінити вартість потенціалу підприємства і рівень його використання на підставі інформації, що наведена у таблиці 1. Зробити висновки.



Таблиця 1

**Вихідні дані для розрахунку**

№ з/п	Показники		Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	<b>ОВФ</b>	тис. грн.	106485	114824
2	Коефіцієнт капіталізації	<b>Ен</b>		0,15	0,15
3	Нормовані оборотні засоби	<b>НОЗ</b>	тис. грн.	32706	39476
4	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	<b>Кн</b>		0,8	0,82
5	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	<b>НАе</b>	тис. грн.	21732	24944
6	Середньоспівкова чисельність промислово-виробничого персоналу	<b>Ч</b>	чол.	7599	7590
7	Продуктивність праці на І-го працівника ПВП	<b>ПП</b>	тис. грн.	13,0	13,8
8	Товарна продукція у порівнянних цінах	<b>ТП</b>	тис. грн.	98646	104370
9	Фондоозброєність в розрахунку на І-го працівника ПВП	<b>Фо</b>	тис. грн.	14,0	15,1
10	Інноваційні витрати за звітний період	<b>ІП</b>	тис. грн.	27200	37849
11	Витрати на управління	<b>УП</b>	тис. грн.	5732,1	6890,0
12	Балансовий прибуток	<b>БП</b>	тис. грн.	27706	43720
13	Повна собівартість товарної продукції	<b>Спов</b>	тис. грн.	71383	74275

Таблиця 2

**Інформація за рік, що передував базовому**

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	За попередній до базового рік
1	Продуктивність праці на І-го працівника ПВП	тис. грн.	12,0
2	Фондоозброєність в розрахунку на І-го працівника ПВП	тис. грн.	13,0



Таблиця 3

**Методика обчислення вартості потенціалу, тис. грн.**

Показники		Методика розрахунку	Базовий рік	Звітний рік
Потенціал основних	ФП	<b>ФП</b> = ОВФ*Ен	1597,75	17223,6
Потенціал оборотного капіталу	ОП	<b>ОП</b> =НОЗ*Ен	26164,8	3237,32
Потенціал немат. активів	Пна	<b>Пна</b> =НА*Ен	3259,8	3741,6
Матер.-техн. потенціал	МТП	<b>МТП</b> = $\Sigma$ (ФП+ОП+Пна)	45397,35	53335,52
Оцінка 1 живої праці	А	<b>А</b> =Пп*( $\Delta\Phi_0/\Delta\Pi\Pi$ )	13	18
Трудовий потенціал	ТП	<b>ТП</b> = А*Ч*Ен	14818,05	21517,7
Ресурсний потенціал	РП	<b>РП</b> =МТП+ТП	60215,04	65175,92
Інноваційний потенціал	ІП	<b>ІП</b>	27200	37849
Виробничий потенціал	ВП	<b>ВП</b> =РП+ІП	87415,4	10324,93
Управлінський потенціал	УП	<b>УП</b>	5732,1	6890,0
Потенціал підприємства	Пп	<b>Пп-ва</b> =ВП+УП	93147,5	112914,92

**Приклад 2.** Власник планує продавати свій бізнес через 1 рік за попередньою оцінкою вартістю в 100 тис. грн. Чи достатнім для придбання бізнесу через 1 рік буде внесок у розмірі 80 тис. грн., якщо річна банківська процента ставка становить 20 %, а нарахування процентів відбувається щоквартально?

**Розв'язування.**

Майбутню вартість внеску визначимо за формулою:

$PV = 80 * (1+0,2/4)^{1 \times 4} = 80(1 + 0,05)^4 = 80 * 1,2155 = 97,24$  (тис. грн)

Таким чином, внесок у розмірі 80 тис. грн. під 20 % річних із щоквартальним нарахуванням процентів буде недостатнім для придбання через рік бізнесу майбутньої вартістю 100 тис. грн. (97,24 < 100).

2. Поточна вартість одиниці (дисконтування).

Поточна вартість одиниці є зворотною величиною відносно майбутньої вартості, тому процес її визначення називають дисконтуванням, а її розрахунки для суми РУ ведуться за формулою:

$$PV = FV / (1+r)^n.$$

Величину  $\frac{1}{(1+r)^n}$  називають дисконтним множником або фактором поточної вартості.

### Задачі для розв'язування

**Задача 1.** Вихідна інформація про діяльність оцінюваного підприємства наведена в таблиці. 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. Визначити ринкову вартість підприємства методом чистих активів.

**Таблиця 4**

**Вихідні дані про діяльність об'єкта оцінки (тис. грн.)**

Актив		Пасив	
Основні засоби (по залишковій вартості)	6000	Довгостроковий позиковий капітал	1100
Запаси	2000	Короткостроковий позиковий капітал	4400
Дебіторська заборгованість	1000	Власні кошти	4000
Кошти	500	в т. ч. цільове фінансування	500
Всього активів	9500	Всього пасивів	9500

**Задача 2.** Власник складських і торговельних приміщень планує протягом 4 років отримувати щорічний дохід від оренди в розмірі 60 тис. грн., після чого передбачається продати приміщення за 1350 тис. грн. Ліквідаційні витрати плануються в розмірі 2 % від продажної ціни. Розбіжності в рівні ризиків, пов'язаних із



прогнозуванням доходів від оренди та доходів від продажу, обумовлюють різний рівень ставок дисконту: 8 % - для доходів від оренди приміщень і 20% - для доходів від продажу. Розрахувати поточну вартість загальної суми доходів під оренди та майбутнього продажу приміщень.

**Задача 3.** Визначити вартість потенціалу підприємства методом чистих активів на основі спрощеного балансу.

Згідно з висновками аудиторських перевірок підприємства відомо, що: нематеріальні активи підприємства представлені комп'ютерними програмами, які мають стандартний характер і є морально застарілими. Тому їх ринкова вартість прирівнюється до 0; у складі дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги відображена безнадійна дебіторська заборгованість (184 тис. грн.), яку для визначення вартості підприємства враховувати не варто.

**Баланс на кінець звітної періоду, тис. грн.**

Активи		Пасиви	
I. Необоротні активи	3872,0	I. Власний капітал	4015,0
в т.ч. основні засоби	3857,0	II. Забезпечення майбутніх витрат	0,0
нематеріальні активи	15,0	III. Довгострокові зобов'язання	0,0
II. Оборотні активи	447,0	в т.ч. довгострокові кредити банків і інші довгострокові зобов'язання	0,0
в т.ч. запаси	27,0	IV. Поточні зобов'язання	304,0
дебіторська заборгованість	392,0	в т.ч. короткострокові кредити банків	0,0
поточні фінансові інвестиції	0,0	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	128,0
грошові кошти та їх еквіваленти	2,0	поточні зобов'язання за розрахунками	176,0
інші оборотні активи	26,0	V. Доходи майбутніх періодів	0,0
III. Витрати майбутніх періодів	0,0	Bаланс	4319,0
Bаланс	4319,0	Bаланс	4319,0



**Тема. Визначення управлінського рішення щодо  
вдосконалення потенціалу підприємства за допомогою  
методу «Квадрату потенціалу»**

**Мета:** Вміти визначати вартість підприємства та приймати управлінські рішення щодо вдосконалення потенціалу за допомогою «Квадрата потенціалу».

**План практичного заняття**

1. Графо-аналітичний метод оцінки потенціалу підприємства. «Квадрат потенціалу»: алгоритм та сфери застосування.
2. Поняття вартості бізнесу та методи його оцінювання.

**Питання для контролю знань**

1. Охарактеризувати основні підходи до структуризації потенціалу підприємства (організаційна структура, функціональна структуризація, блочно-модульна структуризація, на основі бізнес-процесів).
2. Назвати основні підсистеми потенціалу підприємства (виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий і так далі потенціал).
3. Охарактеризувати модель структури ринкового потенціалу підприємства.

**Рекомендована література:**[1, 3, 4, 7]

**Приклади розв'язування задач**

**Приклад 1.** Діяльність підприємства-об'єкта оцінки характеризується такими даними за останній звітний період.

Частка зобов'язань, необхідних для забезпечення прогнозованого прибутку, та величина доходів у даному прикладі є постійними протягом усього інтервалу прогнозу (5 років). Зміни оборотного капіталу та чистих інвестицій не очікується, оскільки не передбачається зростання підприємства в прогнозному періоді.



**Інформація про діяльність об'єкта оцінки за останній звітний період**

Найменування показника	Одиниці виміру	Позначення показника	Значення
Частка зобов'язань	%	$W_3 = 3/(BK + 3)$	20
Інвестиції	тис. грн.	I	1200
Амортизація	тис. грн.	A	800
Зміна власного оборотного капіталу	тис. грн.	ΔВОК	100
Прибуток до виплати процентів і податків	тис. грн.	П	1000
Сума процентів за зобов'язаннями	тис. грн.	Пз	36,7
Ставка податку на прибуток	%	пп	25
Вартість власного капіталу	%	Ввк	25
Вартість зобов'язань підприємства	%	Вз	5

Продовжена вартість розраховується шляхом капіталізації доходу першого постпрогнозного періоду за умов необмеженого періоду життя підприємства в стабільних умовах (постійних грошових потоках). Оцінити вартість підприємства за допомогою методів, заснованих на прогнозах грошових потоків.

**Розв'язування.** Результати розрахунків за допомогою методу дисконтованих грошових потоків для всього інвестованого капіталу формули наведені в таблиці 6.

Таблиця 6

**Розрахунок вартості підприємства через грошовий потік для всього інвестованого капіталу (тис. грн)**

Показник	Періоди (i)					Продовжена вартість
	1	2	3	4	5	
$P \times (1-III)$	750	750	750	750	750	750
ГПі	750	750	750	750	750	3614
$1/(1+r)^i$	0,8281	0,6857	0,4702	0,3894	0,3894	0,3894

ДПГі	621,1	514,3	425,9	352,7	292,1	1407
Вартість підприємства враховуючи зобов'язання (ВП)	3613,4					
Остаточна вартість підприємства (ВП x (1-w <sub>3</sub> ))	2890,7					

Ставка дисконту розраховується за формулою середньозваженої вартості капіталу складає:

$$r = V_{\text{пк}} \cdot (1 - \text{ПП}) \cdot \omega_{\text{пк}} + V_{\text{вк}} \cdot \omega_{\text{вк}}$$

де  $V_{\text{пк}}$ ,  $V_{\text{вк}}$  – вартість залучення позикового та власного капіталу;

ПП – ставка податку на прибуток підприємства;

$\omega_{\text{пк}}$ ,  $\omega_{\text{вк}}$  – відповідно частка позикового та частка власного капіталу.

$$r = (1 - 0,25) \cdot 5 \cdot 0,2 + 25 \cdot 0,8 = 20,75 (\%)$$

Зрозуміло, що такі ж результати отримуємо при розрахунках методом прямої капіталізації, тому що параметри потоку в розглянутому періоді не змінюються.

Так, грошовий потік, що приймається в розрахунок, дорівнює сумі чистого прибутку, який включає проценти за зобов'язаннями та податковий фактор (економія податку на прибуток за рахунок використання позикового капіталу):

$$\text{ЧП} = 1000 \cdot (1 - 0,25) = 750 \text{ (тис. грн.)}$$

Коефіцієнт капіталізації за сформульованих умов дорівнює ставці дисконту.

Вартість усього підприємства за винятком зобов'язань складає:

$$\text{ВП} = \frac{750}{0,2075} \cdot (1 - 0,2) = 2891 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків за допомогою методу дисконтованих грошових потоків для власного капіталу наведені в таблиці 7.



**Розрахунок вартості підприємства через грошовий потік для  
власного капіталу (тис. грн.)**

Показник	Періоди (i)					Продовжена вартість
	1	2	3	4	5	
П-П <sub>3</sub> )x(i-ПП)	722,5	722,5	722,5	722,5	722,5	721,5
1) ГПі	721,5	721,5	721,5	721,5	721,5	3477
i/(1 +r) <sup>i</sup> (дисконтний множник)	0,8	0,64	0,5120	0,4096	0,3277	0,3277
ДГі	578	462	370	296	237	947
Остаточна вартість підприємства (ВП)	2890,1					

Ставка дисконту в даному випадку дорівнює вартості власного капіталу підприємства, тобто 25 %.

Використання методу прямої капіталізації забезпечує той же результат. Грошовий потік, що приймається в розрахунок, дорівнює сумі чистого прибутку після відрахування процентів за зобов'язаннями та податку на прибуток;

$$\text{ЧП} = (1000 - 36,7) \times (1 - 0,25) = 722,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Вартість підприємства складає:

$$\text{ВП} = \frac{722,5}{0,25} = 2890 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, якщо темп зростання доходів дорівнює нулю, а співвідношення між складовими капіталу підприємства зберігається постійним протягом усього прогностичного періоду, то результати оцінки, виконаної за допомогою різних методів, заснованих на прогнозах доходів, збігаються.

**Задачі для розв'язування**

**Задача 1.** Діяльність підприємства-об'єкта оцінки характеризується такими даними за останній звітний період (табл. 8):



### Інформація про діяльність об'єкта оцінки за останній звітний період

Найменування показника	Одиниці виміру	Позначення показника	Значення
Частка зобов'язань	%	$W_3 = 3/(BK + 3)$	20
Інвестиції	тис. грн.	I	1200
Амортизація	тис. грн.	A	800
Зміна власного оборотного капіталу	тис. грн.	ΔВОК	100
Прибуток до виплати процентів і податків	тис. грн.	П	1000
Сума процентів за зобов'язаннями	тис. грн.	Пз	36,7
Ставка податку на прибуток	%	пп	25
2) Вартість власного капіталу	%	Ввк	25
Вартість зобов'язань підприємства	%	Вз	5

Частка зобов'язань, необхідних для забезпечення прогнозованого прибутку, та величина доходів у даному прикладі є постійними протягом усього інтервалу прогнозу (5 років). Зміни оборотного капіталу та чистих інвестицій не очікується, оскільки не передбачається зростання підприємства в прогнозному періоді.

Продовжена вартість розраховується шляхом капіталізації доходу першого пост прогнозного періоду за умов необмеженого періоду життя підприємства в стабільних умовах (постійних грошових потоках).

Оцінити вартість підприємства за допомогою методів, заснованих на прогнозах грошових потоків.

### Практичне заняття №3

#### Тема. Управління потенціалом за вартісними критеріями

**Мета:** закріплення знань щодо методів оцінки вартості потенціалу підприємства та його окремих елементів, формування вмінь застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань



### План практичного заняття

1. Філософія вартості у діяльності та розвитку сучасних підприємств
2. Вартість потенціалу підприємства: аспекти оцінки та управління.
3. Критерії ринкової вартості у діяльності підприємства.

### Питання для контролю знань

1. Взаємозв'язок, недоліки і переваги теорії управління підприємством за критеріями вартості порівняно з іншими концепціями менеджменту.
2. Особливості оцінки земельних ділянок, будівель, споруд.
3. Особливості оцінки нематеріальних активів.
4. Дослідження та оцінка потенціалу підприємства за допомогою поточної, ринкової та потенційної вартості.

Рекомендована література: [1,2,4].

### Приклади розв'язування задач

**Приклад 1.** Для придбання майнового комплексу підприємства було залучено позику на суму 300000 грн. Іпотечна постійна (коефіцієнт капіталізації на позиковий капітал) складає 17,5 %. Очікується, що об'єкт власності принесе чистий операційний дохід 65000 грн. Аналіз порівняних продажів показує, що інвестори очікують 19 % коефіцієнт капіталізації на власні кошти від інвестицій у схожі об'єкти. Оцінити вартість майнового комплексу.

**Розв'язування.** В даному випадку вартість майнового комплексу дорівнює сумі власного та позикового капіталу, вкладеного в об'єкт. Тому за умов завдання спочатку визначимо розмір власного капіталу, залученого до фінансування об'єкта, враховуючи, що чистий операційний дохід розподіляється на дві складові - дохід від використання позикового капіталу та дохід на власний капітал.

Визначимо дохід на позиковий капітал ( $D_{пк}$ ) як добуток суми залученого кредиту на відповідний коефіцієнт капіталізації, тобто:



$$D_{ПК} = 300000 \times 0,175 = 52500 \text{ (грн.)}$$

Тоді дохід на власний капітал ( $D_{ВК}$ ) становить:

$$D_{ВК} = 65000 - 52500 = 12500 \text{ (грн.)}$$

Розмір власного капіталу (ВК), залученого до фінансування майнового комплексу, відповідно з очікуваним коефіцієнтом капіталізації становитиме:

$$ВК = 12500 / 0,19 = 65789 \text{ (грн.)}$$

Вартість об'єкта власності дорівнює:

$$300000 + 65789 = 365789 \text{ (грн.)}$$

**Приклад 2.** Оцінити вартість офісного приміщення загальною площею 100 м<sup>2</sup>. За попередніми прогнозами імовірний процент недовантаження об'єкта під час оренди складає 2%, експлуатаційне резервування доходу - 1%, коефіцієнт капіталізації - 20%. Інформація щодо пропозиції на ринку оренди офісних приміщень в районі розташування об'єкта наведена в таблиці 9.

**Таблиця 9**  
**Пропозиція на ринку оренди офісних приміщень (грн./м<sup>2</sup>).**

Об'єкт-аналог	Площа, м <sup>2</sup>	Місячна ставка орендної плати, грн/м <sup>2</sup>
1	70	22,5
2	90	24
3	80	20,5
4	100	17,5
5	65	21,5

### **Розв'язування.**

На основі аналізу пропозицій ринку оренди нерухомості розрахуємо вірогідну місячну орендну ставку для об'єкта оцінки за формулою середньої арифметичної:

$$S = (22,5 + 24 + 20,5 + 17,5 + 21,5)/5 = 21,2 \text{ грн./м}^2$$

Розрахунки вартості офісного приміщення методом капіталізації доходу наведено в таблиці 10.





**Розрахунок вартості об'єкта методом капіталізації доходу**

Показник	Розрахунок	Значення, грн.
Потенційний річний валовий дохід	21,2 x 100 x 12	25440
Втрати доходу від недозавантаження	25440 x 0,02	508,8
Дійсний валовий дохід	25440-508,8	24931,2
Витрати на заміщення (резервування доходу)	24931,2x0,01	249,3
Чистий операційний дохід	24931,2-249,3	24681,9
Вартість офісного приміщення	24681,9/0,2	123409,5

**Приклад 3.** Оцінити двоповерхову будівлю заводоуправління площею 400 м<sup>2</sup>, що потребує косметичного ремонту. Аналогом було обрано двоповерхову офісну будівлю площею 350 м<sup>2</sup>, у якій був зроблений косметичний ремонт. Ціна продажу аналога -250000 грн. У базі даних були знайдені наступні дані по парних продажах (табл. 11):

Таблиця 11

**Інформація про об'єкти парних продажів**

Об'єкт	Фізичні характеристики та призначення об'єкта	Стан об'єкта	Ціна, грн.
1	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 150 м <sup>2</sup>	Потрібний косметичний ремонт	80000
2	Одноповерхова цегельна офісна будівля площею 200 м <sup>2</sup>	Проведено косметичний ремонт	160000

**Розв'язування.** Розрахуємо поправку на наявність косметичного ремонту. При цьому необхідно зіставити ціни одиниць порівняння об'єктів із необхідним і проведеним косметичним ремонтом:

$$Pr = V_1/S_1 - v_2/S_2,$$

де Пр – поправка на проведений ремонт (в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі);

V1 – вартість об'єкта 1, грн.;



$B_2$  – вартість об'єкта 2, грн.;

$S_1$  – площа об'єкта 1,  $m^2$ ;

$S_2$  – площа об'єкта 2,  $m^2$ .

$$ПР = 80000/150 - 16000/200 = 533,3 - 800 = 266,7 \text{ (грн.)}$$

Поправка в даному випадку має від'ємний знак. Пояснюється це тим, що ціна аналога повинна бути зменшена на величину вартості проведеного косметичного ремонту.

Для визначення ймовірної вартості оцінюваного об'єкта скористаємося формулою:

$$B_{\text{он}} = \left( \frac{B_{\text{анал}}}{S_{\text{анал}}} - ПР \right) \cdot S_o$$

де  $B_{\text{анал}}$  – вартість продажу аналога, грн.;

$S_{\text{анал}}$  – площа аналога,  $m^2$ ;

$S_o$  – площа оцінюваного об'єкта,  $m^2$ .

$$B_{\text{он}} = (25000/350 - 266,7) \times 400 = 179046 \text{ (грн.)}$$

**Приклад 4.** Визначити відновлювальну вартість спеціальної шафи для збереження продукції в знепиленому середовищі. Шафа виготовлена за індивідуальним замовленням і на ринку обладнання аналогів не має. Габаритні розміри шафи 800 x 800 x 450 мм.

Як однорідний об'єкт обрано медичну шафу, габаритні розміри якої дорівнюють 600 x 1100 x 2200 мм. Ціна медичної шафи 2000 грн. Коефіцієнт рентабельності для даної продукції, що користується попитом, 0,25. Ставка податку на прибуток -25 %, ставка податку на додану вартість - 20 %.

### **Розв'язування.**

1. Повна собівартість однорідного об'єкта за формулою складає:

$$C_{\text{под}} = \frac{(1 - 0,2) \times (1 - 0,25 - 0,25) \times 2000}{(1 - 0,25)} = 1066,7 \text{ грн.}$$

2. Повна собівартість об'єкта оцінки за формулою дорівнює:

$$C_n = 1066,7 \times \frac{800 \times 800 \times 450}{600 \times 1100 \times 2200} = 211,6 \text{ грн.}$$



3. Повна відновлювальна вартість об'єкта оцінки без ПДВ за формулою (19) дорівнює:

$$Voц = \frac{(1 - 0,25) \times 211,6}{1 - 0,25 - 0,25} = 317,4 \text{ грн.}$$

**Приклад 5.** Визначити ринкову вартість за етаном на 20 вересня 2011 р. трактора гусеничного, сільськогосподарського призначення марки Т-4АС4. Кандидатами в аналоги обрано трактори гусеничні сільськогосподарського призначення ДТ-175 і ДТ-75, ринкова вартість яких за станом на 01.04.04 складала 16700,0 грн. і 15000,0 грн. відповідно. Індекс цін на промислову продукцію за період між датою оцінки і датою визначення ринкових цін аналогів склав 1,05.

Техніко-економічні показники порівнюваних машин, вагові коефіцієнти (коефіцієнти значимості характеристик) наведено в таблиці 12.

**Таблиця 12**  
**Техніко-економічні показники об'єкта оцінки й аналогів**

Найменування показника	Марка трактора			Ваговий коефіцієнт
	Т-4А	ДТ-175	ДТ-75Н	
Найбільша тягова потужність (Квт)	76,0	90,0	55,0	0,25
Ресурс до першого Кап. ремонту (моно-година)	6000	8000	7000'	0,4
Питомі витрати палива (г/Квт - година)	245	331	312	0,25
Маса конструктивна (кг)	7955	7420	6020	0,1
Поправка на технічні параметри	?	?	?	?
Поправочний коефіцієнт на метричні параметри	0,95	0,95	0,95	

**Розв'язування.** На основі даних таблиці 15 розрахуємо окремі та загальну поправки на технічні параметри:

- 1) при порівнянні об'єкта оцінки з об'єктом ДТ-175:  
- поправка на тягову потужність  $K_1$



$$K_1 = 76/90 = 0,84;$$

- поправка на ресурс до першого ремонту  $K_2$ :

$$K_2 = 600/8000 = 0,75$$

- поправка на витрати палива  $K_3$ :

$$K_3 = 331/245 = 1,35;$$

- поправка на масу  $K_4$ :

$$K_4 = 7420/7955 = 0,93;$$

- разом загальна поправка на технічні параметри:

$$K_{\text{техн.}} = 0,84 \cdot 0,2:5 + 0,75 \cdot 0,4 + 1,35 \cdot 0,25 + 0,1 \cdot 0,1 = 0,93;$$

2) при порівнянні об'єкта оцінки з аналогом ДТ-75Н:

- поправка на тягову потужність  $K_5$

$$K_5 = 76/55 = 1,38;$$

- поправка на ресурс до першого ремонту  $K_6$ :

$$K_6 = 6000/7000 = 0,86;$$

- поправка на витрати палива  $K_7$ :

$$K_7 = 312/245 = 1,27;$$

- поправка на масу  $K_8$ :

$$K_8 = 6020/7955 = 0,76;$$

- разом загальна поправка на технічні параметри:

$$K_{\text{техн.}} = 1,38 \cdot 0,25 + 0,86 \cdot 0,4 + 1,27 \cdot 0,25 + 0,76 \cdot 0,1 = 1,09.$$

Таким чином за результатами порівняння трактора Т-4А з аналогом ДТ-175 ринкова вартість об'єкта оцінки складає:

$$B_1 = 16700 \times 0,93 \times 0,95 \times 1,05 = 15432,2 \text{ грн.}$$

Якщо аналогом є трактор ДТ-75Н, одержуємо інше значення оціночної вартості:

$$B_2 = 15000 \cdot 1,09 \cdot 0,95 \cdot 1,05 = 1630,1 \text{ грн.}$$

Усереднюючи ці результати, визначаємо остаточну величину оціночної вартості трактора Т-4А:

$$B = (B_1 + B_2)/2 = (15492,2 + 1630,1)/2 = 15900,7 \text{ грн.}$$

### **Задачі для розв'язування**

**Приклад 1.** Ринкова вартість споруд дорівнює 450 тис. грн. Тривалість їх економічного життя 50 років. Ставка доходу на інвестиції 12%. У перший рік експлуатації майновий комплекс приніс чистий операційний дохід 65 000 грн. На основі техніки залишку для землі розрахувати вартість земельної ділянки.

Інвестиції у будівлі компенсуються за ануїтет ним методом (0,120417).

**Приклад 2.** Земельна ділянка здається в оренду на 10 років за відсотковою ставкою в розмірі 12%. Поточний річний дохід залишається постійним і становить 55 тис. грн. Передбачається, що до закінчення строку оренди вартість земельної ділянки зросте на 25%. Визначити коефіцієнт капіталізації та поточну вартість ділянки і вартість на момент перепродажу.

**Приклад 3.** Оцінити вартість товарного знаку «Джерело», власником якого є ЗАТ «Кристал», якщо маркетингове дослідження показало, що за станом на дату оцінки відпускна ціна пакета (1л) ординарного натурального соку ЗАТ «Кристал» на 0,55 грн. перевищує відпускну ціну пакета соку підвищеної якості одного з рядових конкурентів (ЗАТ «Врожай»), якому він відповідає за своїми споживчими властивостями. Ставка ПДВ - 20 %, ставка податку на прибуток -25 %. Фізичний обсяг продажів продукції ЗАТ «Кристал» під товарним знаком «Джерело» за рік, що передує даті оцінки, склав 154725 л. Коефіцієнт капіталізації - 30%.

#### **Практичне заняття №4**

#### **Тема. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства**

**Мета:** опрацювання на практиці методів управління матеріально – технічним потенціалом підприємства.

#### **План практичного заняття**

1. Ідентифікація ключових елементів матеріально-технічного потенціалу підприємства.
2. Основні проблеми організації та раціоналізації матеріальних потоків на сучасних підприємствах.
3. Логістичні системи управління матеріальними потоками: постулати, складові елементи, різновиди, переваги та недоліки, специфіка впровадження.



1. Взаємозв'язок, недоліки і переваги теорії управління підприємством за критеріями вартості порівняно з іншими концепціями менеджменту.
2. Особливості оцінки земельних ділянок, будівель, споруд.
3. Особливості оцінки машин та обладнання.
4. Особливості оцінки нематеріальних активів.
5. Дослідження та оцінка потенціалу підприємства за допомогою поточної, ринкової та потенційної вартості.

**Рекомендована література:** [1, 3, 9, 13, 17]

### **Приклади розв'язування задач**

*Приклад 1.* З метою зміцнення позиції на ринку керівництво фірми прийняло рішення розширити торгівельний асортимент. Перед службою логістики було поставлено завдання посилення контролю товарних запасів з метою скорочення загального об'єму грошових коштів, омертвлених в запасах. Необхідно провести аналіз асортименту методами ABC і XYZ, внаслідок чого розподілити асортиментні позиції по групах і сформулювати рекомендації щодо управління запасами.

Торгівельний асортимент фірми, середні запаси за рік, а також об'єми продажів по окремих кварталах представлені в таблиці 13.

#### **Методичні рекомендації**

ABC-аналіз. Суть універсального ABC-аналізу полягає в поділі запасів на три кваліфікаційні групи на основі їх річної вартості. Визначаючи річний попит в грошових одиницях для ABC-аналізу, вимірюється річний попит кожної одиниці найменування запасу і множиться на ціну одиниці.

Клас А одиниць запасів – це той, на який припадає високий річний обсяг. Ці одиниці можуть займати тільки близько 15% загального обсягу запасів (в фізичних одиницях), але вони формують 70-80% загальної вартості запасів.

Клас В одиниць запасів – це запас одиниць, на який припадає

середній річний обсяг в грошових одиницях. Ці запаси можуть складати близько 30% від загального обсягу (в фізичних одиницях) і 15-20% загального обсягу в грошових одиницях.

**Таблиця 13**

**Торгівельний асортимент фірми**

Номер позиції	Середній запас за рік, грн.	Реалізація за квартал, грн.			
		I	II	III	IV
1	4900	4000	3700	3500	4100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1900	3300	1000	1500	2000
5	150	50	70	180	20
6	450	450	490	460	480
7	900	1400	1040	1200	1300
8	2500	400	1600	2000	2900
9	3800	3600	3300	4000	3400
10	690	700	1000	1100	800

Решта запасів з низьким рівнем затрат складають клас С. Вони займають 5-10% річного обсягу затрат, але близько 55% фізичного обсягу запасів.

Таким чином, основна увага на підприємствах України при контролі, нормуванні і управлінні запасами повинна бути приділена групі А, яка при своїй малочисельності складає основну частину зберігаючих запасів, тим самим викликаючи найбільші затрати по їх зберіганню і утриманню. Тому для цієї групи доцільно застосовувати ті системи управління, в яких потрібен постійний (щоденний) контроль за рівнем запасів. Часто в цю групу включають найбільш дефіцитні матеріальні ресурси.

Враховуючи, що політика управління матеріальними запасами, яка базується на АВС-аналізі, повинна включати наступне:

- Закупки ресурсів по групі А повинні здійснюватись у надійніших постачальників ніж по групі С;



Запаси групи А, на відміну від одиниць груп В і С, повинні контролюватися жорсткіше, та зберігатися в надійних місцях, точність обліку запасів групи А повинна зазнавати частіших перевірок;

- Прогнозування потреб в товарах групи А повинно проводитись ретельніше, чим прогнозування потреб в товарах інших груп.

Однак, на думку російської вченої І.В. Терешкіної, найбільший ефект він дає в поєднанні з методом XYZ, який дозволяє здійснювати класифікацію тих самих матеріальних запасів, але в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в потребах. Тобто, асортимент наявних на складі виробів розподіляється залежно від частоти їх споживання, а саме:

- деталі класу X характеризуються постійною величиною їх потреби, лише незначними коливаннями в їх використанні та високою точністю прогнозування.
- деталі класу Y характеризуються завчасно відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонністю коливань) та середніми можливостями прогнозу.
- деталі класу Z споживаються нерегулярно, які-небудь тенденції споживання відсутні.

Групування ресурсів при проведенні XYZ-аналізу здійснюється в порядку зростання коефіцієнта варіації.

При цьому С.Д. Ільєнкова, А.В. Бандурін та Г.Я. Горбовцов виділяють наступні межі класів:

Клас	Межі зміни коефіцієнта варіації, %
X	0 - 10
Y	10 - 25
Z	25 - ∞

Беручи до уваги стандартні відхилення, коефіцієнт варіації характеризує відносний розподіл виробів за їх середньою вартістю. За літературними даними розподіл як правило за групами XYZ представлений таким чином [9, с.114]: 55% матеріалів добре передбачувані у споживанні (група X), 32% виробів належить до групи Y, 13% виробів споживаються лише епізодично (група Z).





## Задачі для розв'язування.

**Задача 1.** Визначити річну економію у витратах на матеріали, отриману в результаті реалізації заходів з економії цементу. Вихідні дані:

1. Обсяг будівельно-монтажних робіт на плановий рік – 145,6 тис. грн.

2. Планова норма витрат цементу на 1 тис. грн. БМР – 770 кг.

3. Протягом року планується впровадження ряду заходів, що забезпечить зниження витрат цементу у % від потреби в цементі: перевезення цементу у спеціальних вагонах з перевантаженням безпосередньо в силоси механізованих складів – 0,7 %; покращення якості щебеню, гравію, піску – 0,4 %; оснащення підприємств контрольно-вимірювальними приладами – 0,3 %; впровадження організації приймання, обліку та відпуску цементу – 0,3 %; скорочення браку – 0,2 %.

**Задача 2.** При виготовленні продукту К на підприємстві встановлені такі норми витрат матеріальних ресурсів: сировина 1 – 37 кг, сировина 2 – 12 кг, сировина 3 – 8 кг, матеріали – 3 кг.

Проведена модернізація обладнання, технічні та технологічні випробування засвідчили необхідність змінити норми витрат: по сировині 1 – збільшити на 5 %, сировині 2 – на 8%, по сировині 3 – зменшити на 9%, матеріалах – на 5%. Визначити, як зміниться потреба підприємства у матеріальних ресурсах, якщо річний обсяг виробництва зросте до 36400 одиниць продукції.

Розрахувати можливу економію чи збитки від зміни норм витрати на матеріальні ресурси за умови, що ціна за 1 кг сировини і матеріалів становить: сировина 1 – 40 грн., сировина 2 – 60 грн., сировина 3 – 100 грн., матеріали – 30 грн.

## Практичне заняття №5

### Тема. Основи управління трудовим потенціалом підприємства

**Мета:** набуття практичних навичок та методів оцінки трудового потенціалу з метою прийняття управлінських рішень



### План практичного заняття

1. Роль і значення трудового потенціалу в економічних відносинах.
2. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства.
3. Цільове управління трудовим потенціалом і механізм його реалізації

### Питання для контролю знань

1. Оцінка корисності працівників різних категорії в рамках окремих організаційних утворень.
2. Механізм вирішення організаційних конфліктів.
3. Специфічні особливості оцінки ефективності управління потенціалом техніко - технологічного та управлінського персоналу.

**Рекомендована література:** [1,4]

### Приклади розв'язування задач

**Приклад 1.** Проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу ВАТ “Світанок”.

**Таблиця 14**

### Вихідна інформація для вартісного розрахунку трудового потенціалу ВАТ “Світанок”

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	У базовому періоді	У звітному періоді
1.	Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	коєф.	0,16	0,16
2.	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	892	905
3.	Продуктивність праці на І-го працівника ПВП	тис.грн.	14,2	14,9
4.	Фондоозброєність в розрахунку на І-го працівника ПВП	тис.грн.	13,5	15,8
5.	Управлінські витрати	тис. грн.	15,6	16,8

**Розв'язування.** При розрахунку потенціалу технологічного персоналу спочатку проводиться оцінка живої праці (тобто одного



середньоспискового працівника) встановленням його фондового аналога у вартісному обчисленні за формулою:

$$A = \text{Пп} * (\Delta\text{Фо} / \Delta\text{Пп}) = 14,9 * (15,8 / 13,5 / 14,9 / 14,2) = 16,54 \text{ тис. грн.}$$

де, А – оцінка одиниці живої праці;

Пп – продуктивність праці одного працівника;

$\Delta\text{Фо}$  – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді;

$\Delta\text{Пп}$  – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.

Величина потенціалу технологічного персоналу (ПТП) буде визначатися за формулою:

$$\text{ПТП} = A * \text{Ч} * \text{Нт} = 16,54 * 905 * 0,16 = 2394,85 \text{ тис. грн.}$$

де, Ч – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

Нт – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

Трудовий потенціал підприємства:

$$\text{ТП} = \text{ПТП} + \text{УП} = 2394,85 + 16,8 = 2411,65 \text{ тис. грн.}$$

**Приклад 2.** Визначити трудовий потенціал підприємства, виходячи з таких вихідних даних:

- продуктивність праці співробітника у звітному році досягла 12,5 тис. грн.;
- індекс зростання продуктивності праці становить 1,12;
- індекс зростання фондоозброєності праці одного співробітника порівняно з базовим роком становить 1,05;
- середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу становить 1520 осіб;
- коефіцієнт реалізації трудового потенціалу сягнув 78 %;
- витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу



### **Розв'язування.**

1. Визначаємо одиницю живої праці одного робітника:

$$A = 12,5 \times \frac{0,05}{0,12} = 5,21 \text{ тис. грн}$$

2. Розраховуємо трудовий потенціал технологічного персоналу:

$$\text{ТП}_{\text{тех}} = 5,21 \times 1520 \times 0,78 = 6176,98 \text{ тис. грн.}$$

3. Загальний трудовий потенціал підприємства:

$$\text{ТП} = 6176,98 + 15,4 = 6192,38 \text{ тис. грн.}$$

**Приклад 3.** Обчисліть планову зміну рівня продуктивності праці персоналу підприємства у розрахунковому році порівняно зі звітним якщо відомо наступне. Обсяг товарної продукції у звітному році становив 14200 тис. грн. Середньорічна чисельність персоналу склала 180 осіб, з яких 75 % робітники, а решта належить до керівників, спеціалістів та службовців. У розрахунковому році заплановано зменшення обсягу виробництва продукції на 5%, звільнення 10 робітників та додаткове залучення 8 спеціалістів.

### **Розв'язування.**

$$\text{ПП}_3 = 14200 / 180 = 78,889 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Ор} = 14200 * 0,95 = 13490 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чр роз} = (180 * 0,75) - 10 = 125 \text{ чол.}$$

$$\text{Ч служ роз} = (180 * 0,25) + 8 = 53 \text{ чол.}$$

$$\text{Ч}_{\text{роз}} = 125 + 53 = 178 \text{ чол.}$$

$$\text{ПП}_p = 13490 / 178 = 75,787 \text{ тис. грн.}$$

$$\% \text{ПП} = (75,787 / 78,889 - 1) * 100\% = -3,9\%$$

### **Задачі для розв'язування**

**Задача 1.** Оцінити трудовий потенціал співробітника інвестиційної корпорації на основі коефіцієнтної методики, якщо відомо: 1) досвід роботи за фахом відповідно до отриманої вищої освіти складає 7 років; 2) досвід роботи на посаді керівника планово-економічного відділу становить 3 роки; 3) працівник у три



останні роки відвідує 2-місячні курси підвищення кваліфікації; 4) за останні три роки планово-економічним відділом було реалізовано 9 інвестиційних проектів, ще 2 проекти незавершені; 5) з реалізованих 9 проектів у раніше встановлені строки виконано п'ять проектів; 6) за останні три роки різними замовниками було придбано і успішно реалізовано 5 інвестиційних проектів.

**Задача 2.** Обчисліть планову зміну рівня продуктивності праці персоналу підприємства у розрахунковому році порівняно зі звітним якщо відомо наступне. Обсяг товарної продукції у звітному році становив 14200 тис. грн. Середньорічна чисельність персоналу склала 180 осіб, з яких 75 % робітники, а решта належить до керівників, спеціалістів та службовців. У розрахунковому році заплановано зменшення обсягу виробництва продукції на 5%, звільнення 10 робітників та додаткове залучення 8 спеціалістів.

**Задача 3.** Одним з етапів дослідження рівня реалізації виробничого потенціалу підприємства є визначення впливу якості керівництва підрозділу на результати його діяльності. Експертами-оцінювачами проведено анкетне опитування робітників підрозділу та кваліфікаційне тестування, результати яких дозволили визначити кількість балів за кожною професійно-особистісною якістю керівника виробничого підрозділу підприємства. Кожна якість оцінювалась на п'ятибальною системою: якість відсутня – 1 бал; якість виявляється дуже рідко – 2 бали; якість виявляється не сильно і не слабо – 3 бали; якість виявляється часто – 4 бали; якість виявляється систематично – 5 балів. На основі наведених даних (табл. 15) розрахувати інтегральний показник професійно-особистісних якостей керівника виробничого підрозділу підприємства та зробити висновок про його рівень, враховуючи, що за вагомістю якостей мінімальне значення інтегрального показника дорівнює 1, середнє - 3 і максимальне - 5 балів.

**виробничого підрозділу підприємства**

Експерт №	Професійно-особистісні якості керівника, бали						
	Знання, досвід	Організаційні здібності	Культура, порядність	Активність, вміння сприймати критику	темперамент	Спрямованість власних	Вік, стан, здоров'я
1 -й	4	3	3	2	4	3	5
2-й	4	3	4	2	4	3	5
3-й	5	2	4	3	4	3	4
4-й	5	2	3	2	5	3	5
5-й	4	3	4	2	4	2	5
Вагомість якості	0,23	0,16	0,09	0,19	0,07	0,07	0,19

**Практичне заняття №6****Тема. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**

**Мета:** опрацювання методики визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства з урахуванням особливостей підприємницької діяльності

**План практичного заняття**

1. Сутність та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Критеріальні та експортні методи управління конкурентоспроможністю управління підприємством.
3. Показники комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
4. Основні напрямки формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Питання для контролю знань**

1. Необхідність та основні етапи управління конкурентоспроможністю потенціалу: оцінка розміру, структури, динаміки та ефективності використання потенціалу підприємства, рівня його



конкурентоспроможності та частки на відповідному ринку.

2. Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**Рекомендована література:** [1, 4,5]

### Приклади розв'язування задач

**Приклад 1.** Необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності холодильника марки ARDO по відношенню до холодильника LG марки. Вихідні дані представлені у таблиці 16,17.

**Таблиця 16**

#### Основні технічні характеристики холодильників

№ з/п	Показники	ARDO	LG	Вагомість параметра
1.	Загальний корисний об'єм, л	301	323	0,2
2.	Об'єм морозильної камери, л	83	101	0,25
3.	Потужність заморожування, кг/добу	5	8	0,3
4.	Рівень шуму, дБ	38	42	0,25

**Таблиця 17**

#### Вихідні дані для розрахунку вартості експлуатації холодильників

№ з/п	Показники	ARDO	LG
1.	Ціна, грн.	3700	5800
2.	Витрати електроенергії в рік, кВт-год.	256	540
3.	Термін служби, років	8	10
4.	Витрати на ремонт та обслуговування, грн.	1500	1000

**Розв'язування.** 1. Розраховуємо співвідношення між технічними параметрами товарами-конкурентами:

а) співвідношення корисних об'ємів:

$$i_{\text{кор.об.}} = \frac{301}{323} = 0,93$$



б) співвідношення об'ємів морозильної камери:

$$i_{\text{мор.кам.}} = \frac{83}{101} = 0,82$$

в) співвідношення потужності заморожування:

$$i_{\text{потуж.зам.}} = \frac{5}{0,8} = 0,63$$

г) співвідношення рівнів шуму (для параметрів, значення яких повинно зменшуватися, співвідношення розраховуємо як технічного параметру конкурента до технічного параметру зразка, що досліджується):

$$i_{\text{рів.шум.}} = \frac{42}{38} = 1,11$$

2. розраховуємо індекс технічних параметрів:

$$I_{\text{ТТ}} = 0,93 \times 0,2 + 0,82 \times 0,25 + 0,63 \times 0,3 + 1,11 \times 0,25 = 0,858$$

3. Розраховуємо індекс економічних параметрів.

Індекс економічних параметрів визначається як

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{Ц_{C_o}}{Ц_{C_k}}$$

де  $Ц_{C_o, k}$  – ціна споживання відповідно продукції, що оцінюється та продукції-конкурента.

Ціна споживання представляє собою сумарні витрати на придбання і споживання товару за весь період користування. Вона включає в себе ціну товару ( $Ц$ ) та витрати на утримання або експлуатацію ( $V_{\text{експл}}$ ):

$$Ц_c = Ц + V_{\text{експл}}$$

4. Розраховуємо ціну споживання холодильників.

а) ціна споживання холодильника ARDO:

$$Ц_c = 3700 + 256 \times 10 \times 0,242 + 1500 = 5820 \text{ грн.}$$

б) ціна споживання холодильника LG

$$Ц_c = 5800 + 540 \times 10 \times 0,242 + 1000 = 8107 \text{ грн.}$$

5. Розраховуємо індекс економічних параметрів:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{5820}{8107} = 0,72$$

6. Розраховуємо показник конкурентоспроможності





$$K = \frac{0.858}{0.72} = 1.19$$

Якщо  $K < 1$ , то аналізований товар поступається перед товаром-зразком; у разі якщо  $K > 1$ , то товар має більш високу конкурентоздатність.

Холодильник ARDO має більш високу конкурентоздатність, тобто найкраще співвідношення ціни і якості. Холодильник LG поступається холодильнику ARDO за рахунок надто високої ціни.

**Приклад 2.** За наведеними даними визначити конкурентну позицію швейної фірми «Дана» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентно-спроможності її потенціалу:

**Таблиця 18.**

**Споживчі властивості товару у розрізі підприємств-конкурентів**

№ з/п	Швейна фірма	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги											
		Ціна (Ц)		Силует (С)		Зовнішній вигляд (Зв)		Внутрішня обробка (Во)		Надійність (Н)		Довговічність (Д)	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Дана	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1
2	Володарка	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5
3	КСМ	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7
4	Україні	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3
5	Ластівка	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3	6
6	Же лань	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2
7	Юність	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4
Вага споживчої властивості		0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08	

$$\text{Rang } 1 = 3 \cdot 0.13 + 1 \cdot 0.19 + 1 \cdot 0.4 + 2 \cdot 0.08 + 1 \cdot 0.12 + 1 \cdot 0.08 = 1.3$$

$$K_{\text{соріа2}} = (6.2 - 4.2) / 4.9 = 0.41$$

$$K_{\text{соріа3}} = (6.2 - 6.0) / 4.9 = 0.04$$

Аутсайдер. — «Ластівка», лідер — «Дана».

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L = 6.2 - 1.3 = 4.9$$



**Таблиця 19.**

**Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції**

№ з/п	Вага індикатора	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08		Rang <sub>i</sub>	KSop <sub>ia</sub>
	Індикатор	Ц		С		Зв		Во		Н		Д			
	Підприємство	ба л	ра нг	ба л	ра нг	ба л	ра нг	ба л	ра нг	ба л	ра нг	ба л	ра нг		
1	Дана	47	3	10	1	9	1	10	2	9	1	9	1	1,3	1
2	Володарка	51	5	7	4	5	4	9	3	7	4	4	5	4,2	0,41
3	КСМ	50	4	6	5	2	7	7	7	6	6	2	7	6,0	0,04
4	Україна	45	2	8	3	6	3	7	6	6	5	7	3	3,3	0,59
5	Ластівка	53	6	2	7	2	6	8	5	5	7	3	6	6,2	0
6	Же лань	59	7	9	2	8	2	10	1	9	2	8	2	2,6	0,73
7	Юність	43	1	4	6	3	5	9	4	8	3	6	4	4,4	0,37

1,3 < Rang<sub>i</sub> ≤ 2,525, то підприємство знаходиться у колі лідерів,  
2,525 < Rang<sub>i</sub> ≤ 3,75, підприємство знаходиться у зоні очікування нападу,  
3,75 < Rang<sub>i</sub> ≤ 4,975, підприємство знаходиться у зоні невикористаних можливостей,  
4,975 < Rang<sub>i</sub> < 6,2, підприємство знаходиться у колі аутсайдерів.

$$1,3 < Rang_i \leq 1,3 + \frac{1}{4} D_v$$

$$2,525 < Rang_i \leq 2,525 + \frac{1}{4} D_v$$

$$3,75 < Rang_i \leq 3,75 + \frac{1}{4} D_v$$

$$4,975 < Rang_i < 4,975 + \frac{1}{4} D_v$$

Отже, коло лідерів – «Дана»; зона очікування нападу – «Желань», «Україна»; зона невикористаних можливостей – «Володарка», «Юність»; коло аутсайдерів «КСМ», «Ластівка».

**Задачі для розв’язування**

**Задача 1.** Оцінити конкурентну позицію підприємства ВАТ «Меблевий комбінат «Стрий» в ринкових сегментах виробництва стільців, столів та дитячих меблів. Для оцінки споживчих параметрів виробів залучалися експерти, які тривалий час працюють у системі роздрібного продажу меблів та головний інженер і технолог ВАТ «Меблевий комбінат «Стрий», а також використовувалися власні оцінки дослідника на основі візуального огляду меблів та вивчення прайс-листів і каталогів.

**Задача 2.** Вихідна інформація про виробничу, комерційну та фінансову діяльність підприємств-виробників пакувальних матеріалів та результати опитування групи експертів стосовно впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їхньої конкурентоспроможності наведено у таблицях 20 і 21.

**Таблиця 20**

**Показники господарсько-фінансової діяльності за групою підприємств-конкурентів, %**

№ з/п	Показник	Підприємство		
		«Схід»	«Ера»	«Технопарк»
1	Рівень завантаження обладнання	75	80	95
2	Частка недовиробленої продукції через простої виробництва	8	7	10
3	Частка довгострокових угод на виробництво продукції	25	50	55
4	Коефіцієнт оновлення асортименту	10	20	10
5	Частка продукції без сталого попиту	30	20	25
6	Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	90	110	105
7	Рівень плинності кадрів	15	20	5
8	Достатність виробничих запасів для безперервного виробничого процесу	80	95	75
9	Рентабельність власного капіталу	25	20	18



**Результати експертної оцінки ступеня впливу аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність**

Аспект управління	Значущість
Маркетинг і комерційна діяльність	0,2
Виробничий менеджмент	0,3
Кадровий менеджмент	0,25
Управління закупівлями	0,1
Фінансовий менеджмент	0,15

На основі наведеної інформації:

1) оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств виробників пакувальних матеріалів з урахуванням важливості впливу аспектів управління;

2) для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності, та запропонувати практичні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків.

### **Практичне заняття №7**

#### **Тема. Система антикризового управління потенціалом підприємства**

**Мета:** освоєння методів моніторингу кризових явищ за фінансовою звітністю підприємств-конкурентів

#### **План практичного заняття**

1. Особливості протікання кризових процесів у розрізі основних складових потенціалу підприємства.
2. Моделі підтримки прийняття антикризових рішень.
3. Технологія формування антикризової системи управління потенціалом підприємства.



## Питання для контролю знань

1. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
2. За якими критеріями можливо класифікувати можливі кризи в процесі управління потенціалом підприємства.
3. Охарактеризуйте значення діагностичних методів у визначенні причин криз.
4. Охарактеризуйте існуючі методи діагностики банкрутства. Складові експертних систем на підприємстві.

**Рекомендована література:** [1,4,5,7,8]

### Приклади розв'язування задач

**Приклад 1.** На виробничому підприємстві «Електрон» розроблено декілька варіантів прогнозного балансу, основні показники якого наведені в таблиці 22.

**Таблиця 22**

#### Прогнозний баланс підприємства «Електрон» (тис. грн.)

Стаття	Варіант прогнозу		
	I	II	III
<b>Актив</b>			
Основні засоби (кошти)	19760	19760	19760
Запаси і витрати	3 956	33956	33956
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	8892	8892	8892
Баланс	62608	62608	62608
<b>Пасив</b>			
Джерела власних коштів	30290	30290	30290
Прибуток за звітний період	4524	8437	5122
Довгострокові позикові кошти	5980	5980	5980
Строкова кредиторська заборгованість	21814	17901	21216
Баланс	62608	62608	62608

На підставі даних прогнозного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Електрон», використавши двофакторну модель прогнозування.



**Розв'язування.** Двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства передбачає обчислення спеціального коефіцієнта  $Z$  і має наступний формалізований вигляд  $Z = 0,3877 - 1,0736k_{зл} + 0,579q_{пк}$ , де  $k_{зл}$  — коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (відношення фактичної вартості оборотних коштів до найбільш термінових зобов'язань підприємства у вигляді короткострокових позик і різноманітних кредиторських заборгованостей);  $q_{пк}$  — частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу (відношення зобов'язань підприємства в вигляді довгострокових та поточних позик і різноманітних кредиторських заборгованостей до підсумку за балансом).

За умови використання зазначеної двофакторної моделі ймовірність банкрутства є дуже малою при будь-якому від'ємному значенні коефіцієнта  $Z$ , а великою — при  $Z > 1$ .

**Таблиця 23**

**Розрахунки окремих коефіцієнтів двофакторної моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства у табличній формі:**

№ з/п	Варіант прогнозу		
	I	II	III
1*	$(33956 + 8892)/21814 = 1,96$	$(33956 + 8892)/17901 = 2,39$	$(33956 + 8892)/21216 = 2,02$
2*	$(5980 + 21814)/62608 = 0,44$	$(5980 + 17901)/62608 = 0,38$	$(5980 + 21216)/62608 = 0,43$
3*	-2,237	-2,734	-2,307

\*Примітка. 1 — коефіцієнт поточної ліквідності; 2 — частка позикових коштів у загальній величині пасиву; 3' — коефіцієнт  $Z$

**Висновок:** За умови використання двофакторної моделі ймовірність банкрутства є дуже малою (значення коефіцієнта  $Z < 0$ ).

**Приклад 2.** На основі даних таблиці 24 провести аналіз ризику банкрутства підприємства:



**Таблиця 24**

**Аналіз ризику банкрутства підприємства**

№ з/п	Показники	Роки			
		2013	2014	2015	2016
1	Оборотний капітал, ОК	19,6	9,3	1,0	21,4
2	Сума активів, А	2840,2	2639,2	2665,6	2787,0
3	Нерозподілений прибуток, НП	-429,6	-487,5	-528,8	-603,3
4	Операційний прибуток, ОП	-315,6	-44,6	-61,9	282,4
5	Ринкова вартість акцій, РВА	-	-	-	-
6	Позиковий капітал, ПК	590,5	447,4	515,1	711,0
7	Обсяг продажу, О	768,5	1517,5	3285,6	7050,0
8	Короткострокові зобов'язання, КЗ	588,6	297,5	243,3	592,7

**Таблиця 25**

**Розрахунок ризику настання банкрутства**

Модель Альтмана: $Z=1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5$					
Розрахунок		2013	2014	2015	2016
	X1, ОК/А	0,007	0,004	0,000	0,008
	X2, НП/А	-0,151	-0,185	-0,198	-0,216
	X3, ОП/А	-0,111	-0,017	-0,023	0,101
	X4, РВА/ПК				
	X5, О/А	0,271	0,575	1,233	2,530
	Z	-0,300	0,265	0,879	2,570
Ймовірність банкрутства		дуже висока			висока
Модель Таффлера: $T=0,03 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$					
	X1, ОП/КЗ	-1,306	-5,101	-13,504	11,895
	X2, ОК/ПЗ	0,033	0,021	0,002	0,030
	X3, КЗ/А	0,207	0,113	0,091	0,213
	X4, О/А	0,271	0,575	1,233	2,530
	T	0,04573	-0,03796	-0,1912	0,80389
Ймовірність банкрутства		дуже висока			низька



## Задачі для розв'язування

**Задача 1.** Здійсніть оцінку ймовірності банкрутства підприємства та його трьох конкурентів за наведеними моделями. Дані про конкурентів підібрати самостійно. Зробіть висновки, використовуючи текст лекційного матеріалу.

**Задача 2.** Компанія «Аїда» виробляє три види продукції: А, Б і В.

На підставі наведених нижче даних слід визначити:

1. Точку безбитковості компанії в натуральних і вартісних показниках.

2. Точку безбитковості окремих виробів у натуральних і вартісних показниках.

За результатами проведених розрахунків вкажіть, виробництво якого виробу є більш вигідним компанії і чому? Запропонуйте заходи фінансового менеджменту щодо скорочення витрат компанії.

**Таблиця 26**

### Вихідні дані

Показник	Виріб		
	А	Б	В
1. Обсяг реалізації, одиниць	3000	2000	5000
2. Сировина, матеріали, грн./од.	10	15	
3. Напівфабрикати, грн./од.	5		
4. Комплектуючі, грн./од.			10
5. Заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, грн./од.	5	3	3
6. Орендна плата, грн.	30000		
7. Витрати на управління виробництвом, грн.	18000		
8. Витрати на збут, грн./од.	4	5	6
9. Витрати на рекламу, грн.	10000		
10. Ціна одиниці виробу, грн./од.	55	50	50





**Тема. Управління результативністю використання потенціалу підприємства**

**Мета:** освоєння методики інтегральної оцінки результативності використання потенціалу підприємства на основі звітності підприємства та його конкурентів

**План практичного заняття**

1. Методологія виміру ефективності використання потенціалу підприємства.
2. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства.
3. Розробка програм (проектів) підвищення результативності використання потенціалу та його окремих складових (концептуальні основи, цілі та організаційні підходи).

**Питання для контролю знань**

1. Особливості визначення ефективності використання потенціалу підприємства як складної економічної системи.
2. Методи оцінки рівня і резервів кращого використання потенціалу підприємства.
3. Розробка програми підвищення результативності використання потенціалу та його окремих складових (концептуальні основи цілі та організаційні підходи).
4. Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.

**Рекомендована література:** [1,3,6]

**Приклади розв'язування задач**

**Приклад 1.** Підприємство вирішує проблему: виробляти деталі самостійно, або купувати у сторонніх організацій.

Потреба у деталях 700 тис. штук на рік. Загальні витрати на виробництво складуть 980 тис. грн. З них 350 тис. грн. постійних витрат.

Сторонні організації продаватимуть деталі по 1,2 грн. за штуку.

При закупівлі деталей постійні витрати підприємства знизяться на 70 тис. грн. Обладнання підприємства використовуватись для виготовлення іншої продукції не буде.

Який варіант є більш вигідним для підприємства?

### **Розв'язування**

Розрахуємо собівартість виготовлення деталей:

$$\frac{ЗВ}{}$$

$$\text{СОБВИГ} = \frac{K_{\text{логр}}}{700} = 980 / 700 = 1,4 \text{ грн./шт.}$$

Якщо деталі будуть купувати у сторонніх організацій, постійні витрати не ліквідуються. Тому собівартість придбання складає:

$$\frac{Ц \times K_{\text{логр}} + ПВ - ПОВ}{}$$

$$\text{СОБПР} = \frac{K_{\text{логр}}}{700} = (700 * 1,2 + 350 - 70) / 700 = 1,6 \text{ грн./шт.}$$

Таким чином, придбання обійдеться дорожче ніж виготовлення. Крім того, підприємство більш впевнене у якості виготовлених у себе деталей та не відчуває загрози несвоєчасних поставок.

**Приклад 2.** Ринкова вартість усіх активів підприємства оцінюється в 400 тис. грн., а зобов'язань - 300 тис. грн. Фактичний прибуток до оподаткування - 23 тис. грн., ставка податку на прибуток - 25 %. Середньогалузева рентабельність власного капіталу - 15%. Ставка капіталізації - 18%. Оцінити вартість гудвілу.

**Розв'язування.** Розрахуємо вартість гудвілу методом надлишкових прибутків. Для цього розрахуємо фактичний та очікуваний чистий прибуток підприємства.

Фактичний чистий прибуток дорівнює:

$$23 \times 0,75 = 17,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Очікуваний чистий прибуток за умов середньогалузевої рентабельності власного капіталу становитиме:

$$(400 - 300) \times 0,15 = 15 \text{ (тис. грн.)}$$

Вартість гудвілу становить:



$$Г = \frac{17,3 - 15}{0,18} = 12,8 \text{ (тис. гри.)}$$

**Приклад 3.** Аудиторсько-консалтингова фірма до дати оцінки завоювала міцні позиції на ринку. Розмір виручки від реалізації аудиторських послуг фірми за попередній рік щодо дати оцінки склав 7,65 млн. грн., послуг із оцінки - 5,1 млн. грн. на рік. При цьому дослідження ринку виявило можливість реалізувати послуги аудиторів на 25 % вище середньо ринкових цін на аналогічні послуги, а оцінювачів - на 10 % вище середньо ринкових цін.

Розрахувати вартість бренду (найменування + товарний знак) на дату оцінки, якщо передбачається, що цінова перевага збережеться 3 роки, а ставка дисконту - 10 %.

**Розв'язування.**

1. Переваги у доходах за послуги аудиторів:

$$7,65 - 7,65 / 1,25 = 1,53 \text{ млн. грн.}$$

2. Переваги у доходах за послуги оцінювачів:

$$5,1 - 5,1 / 1,1 = 0,46 \text{ млн. грн.}$$

3. Коефіцієнт капіталізації за методом Рінга:

$$0,1 + 1/3 = 0,43$$

4. Вартість бренду:

$$(1,53 + 0,46) / 0,43 = 4,63 \text{ млн. грн.}$$

**Приклад 4.** За результатами фінансового аналізу діяльності підприємств-аналогів отримані такі значення мультиплікаторів:

- ціна/чистий прибуток - 10, ступінь довіри до нього - 0,5;
- ціна/грошовий потік - 16, ступінь довіри - 0,3;
- ціна/балансова вартість активів - 14, ступінь довіри - 0,2.

Діяльність підприємства-об'єкта оцінки характеризується такими даними: прибуток до оподаткування - 30 тис. грн., амортизація - 5 тис. грн, балансова вартість активів - 100 тис. грн. Оцінити вартість об'єкта оцінки.

**Розв'язування.**

Обчислюємо вартість підприємства за кожним з мультиплікаторів:



М ціна/чистий прибуток:  $30 * 0,75 * 10 = 225$  тис. грн.

М ціна/грошовий потік:  $(30 * 0,75 + 5) * 16 = 440$  тис. грн.

М ціна/ балансова вартість активів:  $100 * 14 = 1400$  тис. грн.

Середньозважене значення вартості підприємства:

$225 * 0,5 + 440 * 0,3 + 1400 * 0,2 = 112,5 + 132 + 280 = 524,5$  тис. грн.

### Задачі для розв'язування

**Задача 1.** Інвестор планує одержати 15% доходу на свої інвестиції в об'єкт нерухомості. Для фінансування угоди є можливість отримати кредит у розмірі 80 % від вартості цього об'єкта нерухомості під 10% річних. Визначити ставку капіталізації і вартість об'єкта нерухомості за умови, що чистий операційний дохід від нього становить 150 000 грн.

**Задача 2.** Фінансування діяльності підприємства здійснюється на 50 % за рахунок власних коштів і на 50 % за рахунок позики. Вимоги доходності для позикових коштів -20%, для власних - 15 %. Очікувані середні темпи зростання прибутку - 4 %. Розрахувати загальний коефіцієнт капіталізації.

**Задача 3.** Інвестор заплатив за виробничий комплекс 400 000 грн. і через 4 роки планує продати його за половину вартості. Очікувана ставка дисконту – 0,12. Визначити коефіцієнт капіталізації.

а) якщо повернення інвестицій відбувається прямолінійним методом

б) при ануїтетному нарахуванні відшкодування капіталу.

**Задача 4.** Підприємець купив торговельний центр за 150 тис. грн. і здав його в оренду із щорічною платнею 25 тис. грн. Згодом до нього надійшло три пропозиції щодо продажу нерухомості:

1) продаж через 7 років за 210 тис. грн.

2) продаж через 9 років за 225 тис. грн.

3) продаж через 11 років за 240 тис. грн.

Обґрунтувати, яка пропозиція є найкращою при ставці дисконту 12%.



### 3. ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

**Знайдіть одну правильну відповідь**

#### **Змістовий модуль 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.**

##### **1. Потенціал підприємства – це:**

- a. сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів підприємства;
- b. сукупність ресурсів і компетенцій, які створюють певний ефект для зацікавлених сторін;
- c. здатність управління забезпечувати досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
- d. можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результати для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів.

##### **2. Блок системи управління в структурі потенціалу підприємства включає:**

- a. закупівлю, виробництво, збут;
- b. маркетинг, виробництво, персонал, фінанси;
- c. організацію, мотивацію, контроль;
- d. планування, реалізацію, контроль.

##### **3. Вартісна оцінка підприємства в цілому проводиться з метою:**

- a. визначення розміру виручки від реалізації незадіяних у виробничому процесі основних фондів;
- b. визначення ступеню усталеності іміджу підприємства;
- c. визначення вартості устаткування підприємства, що є об'єктом лізингу;
- d. вдержання кредиту під заставу частини нерухомості підприємства.

##### **4. Яка вартість з перерахованих нижче є вартістю відтворення точної копії об'єкта власності на базі нинішніх цін з використанням таких самих чи подібних матеріалів?**

- a. повна вартість заміщення;



b. обґрунтована ринкова вартість;

c. скрапова вартість;

d. повна вартість відновлення.

**5. Ставка дисконту – це:**

a. процентна ставка, що використовується для перерахування майбутніх потоків доходів у єдину величину поточної вартості;

b. процентна ставка, за допомогою якої здійснюється розрахунок відносної цінності грошових коштів, одержаних в різні інтервали часу;

c. ставка прибутковості за наявними альтернативними варіантами інвестицій, яка задовольняє вимогам інвесторів;

d. усе перераховане правильно.

**6. Зовнішньою інформацією, яка використовується в процесі оцінки, є:**

a. характеристика ринків збуту продукції підприємства оцінки;

b. стратегія розвитку підприємства;

c. фінансова звітність підприємства;

d. ретроспективна інформація про діяльність об'єкта;

**7. Привабливість місця розташування підприємства відображає потенціал:**

a. маркетинговий;

b. технічний;

c. інфраструктурний;

d. виробничий.

**8. Інформація, яка характеризує діяльність підприємства за певний період часу та фіксується в фінансовій і статистичній звітності, називається:**

a. нормативною;

b. оперативною;

c. обліковою;

d. плановою.

**9. Яке з нижче перерахованих визначень є синонімом поняття “вартість у користуванні”?**

a. нормативна вартість;

b. споживча вартість;

c. внутрішня вартість;



d. ринкова вартість.

**10. Підхід, відповідно до якого найбільш імовірною величиною вартості оцінюваного підприємства може бути реальна ціна продажу аналогічного об'єкта:**

- a. доходний;
- b. порівняльний;
- c. витратний;
- d. майновий.

**11. Що з нижче наведеного відповідає визначенню ліквідаційної вартості?**

- a. вартість, яка розрахована на основі реалізації окремих активів підприємства;
- b. різниця між виручкою від продажу окремих активів підприємства та витратами на ліквідацію;
- c. вартість, розрахована на конкретну дату;
- d. вартість, яка розрахована для підприємства, яке перебуває в стані банкрутства.

**12. Визначення вартості земельних ділянок на основі методу залишку для землі використовується для оцінки ...**

- a. неосвоєних ділянок, призначених для комерційного використання;
- b. цілісних земельно-майнових комплексів;
- c. сільськогосподарських земель;
- d. земель невиробничого призначення.

**13. Які різновиди має вартість у обміні?**

- a. ринкова, ліквідаційна, податкова, страхова, орендна;
- b. ринкова, балансова, податкова, страхова, орендна;
- c. інвестиційна, ринкова, заставна, страхова, орендна;
- d. інвестиційна, балансова, податкова, заміщення.

**14. Який з перелічених нижче методів оцінки вартості бізнесу використовується відповідно до порівняльного підходу?**

- a. метод вартості заміщення;
- b. метод економічного прибутку;
- c. метод чистих активів;
- d. метод аналогового продажу.

**15. Що з нижче наведеного не є компонентом загальної**



**ставки дисконту при виведенні її за допомогою методу кумулятивної побудови?**

- a. безризикова ставка;
- b. премія за інвестиційний менеджмент;
- c. премія за ризик;
- d. рівень систематичного ризику.

**16. Коли замість коефіцієнта капіталізації можна використати показник ставки дисконту?**

- a. для перерахування майбутніх потоків доходів у величину поточної вартості;
- b. коли грошові потоки постійні і приблизно однакові у часі;
- c. коли нема різниці між ставкою дисконту і середньорічними темпами росту прибутку;
- d. ніколи.

**17. Який із методів ґрунтується на принципі додаткової продуктивності?**

- a. метод техніки залишку для землі;
- b. метод капіталізації земельної ренти;
- c. метод співставного продажу;
- d. метод витрат на освоєння.

**18. Найбільш поширена наукова думка щодо трактування суті потенціалу:**

- a. сукупність ресурсів;
- b. потужність виробництва;
- c. загальна ресурсна, економічна, природна можливість регіону;
- d. можливість досягти ефекту.

**19. До характеристик кадрового потенціалу підприємства відносять:**

- a. чисельність працівників;
- b. організаторські здібності;
- c. професійно-кваліфікаційний склад кадрів;
- d. усе перераховане.

**20. Особливістю кадрового потенціалу як об'єкта оцінки є:**

- a. можливість відчуження для використання і реалізації окремо від конкретних осіб;
- b. відсутність правового захисту;





с. неможливість кількісної оцінки;

д. можливість визначення вартості на основі підсумку прямих витрат на наймання працівників.

**21. Найбільш поширеним методом оцінки впливу кадрового потенціалу на вартість потенціалу є:**

a. індексний метод;

b. кореляційний метод;

c. інтегральний метод;

d. метод експертних оцінок;

**22. Поняття точки замовлення використовується при управлінні запасами за системою:**

a. мінімум-максимум;

b. з фіксованим розміром замовлення;

c. з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;

d. із встановленою періодичністю поповнення до постійного рівня.

**23. Кадровий потенціал – це:**

a. сукупність взаємодіючих між собою працівників;

b. сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку та певний досвід практичної діяльності;

c. сукупність постійних, тимчасових і сезонних працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

d. сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування підприємства.

**24. Особистісно-кваліфікаційний потенціал працівника визначається:**

a. професійними характеристиками;

b. віком та життєвим досвідом;

c. чисельністю персоналу;

d. укомплектованістю підприємства персоналом.

**25. Елементами вартісної оцінки кадрового потенціалу є:**

a. витрати на вивільнення зайвого персоналу;

b. витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;

c. витрати на маркетинг на ринку праці;

d. усе перераховане.



**26. Коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси розподіляються рівномірно, використовують такі системи управління запасами:**

- a. з фіксованим розміром замовлення;
- b. з поповненням запасів до постійного рівня;
- c. система мінімум-максимум;
- d. усі названі.

**27. Нижче якого рівня потенціал підприємства вважається зовсім неконкурентоспроможним?**

- a. граничного;
- b. нульового;
- c. порогового;
- d. стартового.

**28. До експертних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу не належать...**

- a. метод порівнянь;
- b. метод рангів;
- c. SPACE-аналіз;
- d. STEP-аналіз.

**29. Цілісні технологічні комплекси машин та обладнання, які поєднані в єдину систему або технологію виробництва продукції, є первинним об'єктом оцінки при ...**

- a. одиничній оцінці;
- b. груповій оцінці;
- c. системній оцінці;
- d. частковій оцінці;
- e. загальній оцінці;
- f. правильна відповідь відсутня.

**30. Який з методів не належить до групи витратних методик оцінки вартості машин та обладнання?**

- a. метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта;
- b. метод аналізу й індексації витрат;
- c. метод по-елементного розрахунку;
- d. метод розрахунку за укрупненими нормативами;
- e. метод рівновеликого аналога.



## Змістовий модуль 2. Антикризове управління та відтворення потенціалу підприємства

1. Спроможності підприємства в сфері нововведень характеризує потенціал:
  - a. технічний;
  - b. відтворення;
  - c. інформаційний;
  - d. інноваційний.
2. Показник потенціаловіддачі – це
  - a. відношення прибутку до вартості потенціалу підприємства;
  - b. відношення виручки до вартості потенціалу підприємства;
  - c. відношення вартості ОВФ до вартості виробничого потенціалу;
  - d. відношення продуктивності праці до вартості трудового потенціалу.
3. Найуніверсальнішим методом аналізу ефективності використання потенціалу підприємства є:
  - a. метод порівняння;
  - b. евристичні методи;
  - c. балансовий метод;
  - d. факторний аналіз.
4. SWOT-аналіз потенціалу підприємства націлений:
  - a. на максимальне задоволення потреб споживачів;
  - b. на забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
  - c. на визначення привабливості ринку взагалі та визначення позиції підприємства на ньому;
  - d. на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сил у відповідності з обмеженими можливостями.
5. Бізнес-процес це:
  - a. потік робіт від одного фахівця до іншого, від відділу до відділу;
  - b. процес визначення потреб бізнесу;
  - c. процеси на підприємстві, які не керуються і за які ніхто не відповідає;
  - d. відповідає;
  - e. розподіл та делегування повноважень учасників робіт.
6. Мета збиткових підприємств:



- a. скоротити обсяги продажу товарів;
- b. збільшити прибуток і рентабельність;
- c. продати зайве обладнання;
- d. набрати додатковий персонал.

**7. Децентралізація це:**

- a. форма управління спрямована на оптимізацію корпоративних зусиль персоналу;
- b. розробка стратегії;
- c. регулювання відносин підрозділів;
- d. формування команди менеджерів.

**8. Аналіз ABC полягає у:**

- a. поділі запасів на групи на основі їх вартості;
- b. поділ запасів на групи на основі частоти використання у виробництві;
- c. поділ запасів за номенклатурою;
- d. поділ запасів за точністю обліку.

**9. Реінжинірінг здійснюється з метою:**

- a. створення бізнес-процесів;
- b. зниження собівартості та цін, підвищення якості продукції;
- c. залучення інвестицій;
- d. задоволення інтересів співробітників.

**10. Базові принципи реструктуризації:**

- a. підвищення рівня централізації управління;
- b. економія зарплати;
- c. підвищення якості життя працівників;
- d. використання резервів виробництва.

**11. Проранжувати заходи з формування портфеля нематеріальних активів підприємства:**

- a. встановлення цільових пріоритетів, формування спектра альтернатив;
- b. попередній аналіз можливостей реалізації тощо;
- c. оцінка потенціалу підприємства;
- d. створення чи купівля нематеріального ресурсу;
- e. формування портфеля нематеріальних активів підприємства та їх господарське використання.

**12. Управлінський потенціал — це:**



а. індивідуальні, інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності;

б. можливості працівника підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації;

с. можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

### **13. Визначення вартості бізнесу за методом додаткових доходів— це:**

а. вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками);

б. вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми;

с. вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання;

д. вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості всіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

### **14. Рішення про проведення фінансової санації підприємства приймається:**

а. трудовим колективом підприємства;

б. профспілковим комітетом;

с. за ініціативою суб'єкта господарювання, для якого існує загроза банкрутства.

### **15. До числа заходів фінансової санації персоналом підприємства відносяться:**

а. відстрочка або відмова від винагороди;

б. надання працівниками позичок;

с. відстрочка або відмова від винагороди, придбання працівниками акцій підприємства, надання працівниками позичок.

### **16. Інтегральну оцінку загрози банкрутства підприємства**



- a. SWOT-аналіз;
- b. кореляційний аналіз;
- c. модель Альтмана;

**17. Вірогідність банкрутства є дуже високою при значенні показника Z:**

- a. 3,2;
- b. 2,8;
- c. 1,5;
- d. 23.

**18. Пов'язана з нестачею активів у ліквідній формі нездатність підприємства задовольнити у встановлений для цього строк пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги й виконати зобов'язання перед бюджетом — це:**

- a. санація;
- b. банкрутство;
- c. реструктуризація;
- d. ліквідація.

**19. Інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику, — це:**

- a. портфель доходу;
- b. портфель зростання;
- c. агресивний портфель;
- d. консервативний портфель.

**20. Портфель доходу - це:**

- a. інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді поза залежністю від темпів приросту інвестованого капіталу в довгостроковій перспективі;
- b. інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації темпів приросту інвестованого капіталу в майбутній довгостроковій перспективі поза залежністю від рівня формування інвестиційного прибутку в поточному періоді;
- c. інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації поточного доходу або приросту інвестованого капіталу поза залежністю від супутнього йому рівня інвестиційного ризику;



d. інвестиційний портфель, сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику.

**21. Інвестиційні ресурси, залучені підприємством для фінансування інвестиційної діяльності за рахунок емісії акцій, це:**

- a. власні інвестиційні ресурси;
- b. позикові інвестиційні ресурси;
- c. притягнуті інвестиційні ресурси.

**22. Інвестиційна політика, частина загальної інвестиційної стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні необхідного рівня самофінансування його інвестиційної діяльності й виборі найбільш ефективних форм залучення позикового капіталу з різних джерел для здійснення інвестицій, — це:**

- a. політика управління реальними інвестиціями;
- b. політика управління фінансовими інвестиціями;
- c. політика формування інвестиційних ресурсів;
- d. політика зниження інвестиційного ризику.

**23. Показник ефективності інвестиційної діяльності підприємства, що являє собою різницю між наведеною до дійсної вартості сумою грошового припливу за період експлуатації інвестиційного проекту й сумою інвестиційних витрат на його реалізацію, це:**

- a. чистий приведений дохід;
- b. індекс рентабельності інвестицій;
- c. норма внутрішньої рентабельності проекту;
- d. період окупності проекту.

**24. Теоретичне обґрунтування послідовності подій, що відбуваються, з забезпечення економічної безпеки — це:**

- a. механізм забезпечення економічної безпеки;
- b. стратегія економічної безпеки;
- c. концепція економічної безпеки.

**25. Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування й динамічного розвитку, попередження внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, - це:**



- a. економічна безпека підприємства;
- b. інформаційна безпека підприємства;
- c. національна безпека;
- d. національна економічна безпека.

**26. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, що забезпечує високу фінансову ефективність роботи, фінансову стабільність і незалежність підприємства, - це:**

- a. фінансова;
- b. інтелектуальна;
- c. інформаційна;
- d. політико-правова.

**27. Функціональна складова економічної безпеки підприємства, що забезпечує захист інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства, - це:**

- a. фінансова;
- b. інтелектуальна й кадрова;
- c. інформаційна;
- d. політико-правова.

**28. Зміна стратегічних цілей діяльності підприємства або способів досягнення цих цілей для досягнення економічної безпеки - це:**

- a. адаптивна реакція;
- b. процес адаптації;
- c. концепція економічної безпеки;
- d. напрям економічної безпеки.

**29. Здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових, форм як можливість привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску продукції, підвищити ефективність виробництва - це:**

- a. реструктуризація підприємства;
- b. санація підприємства;





с. перепрофілювання підприємства.

**30. Комплекс послідовних взаємозалежних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання із кризи й досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності, - це:**

- a. реструктуризація підприємства;
- b. санація підприємства;
- c. перепрофілювання підприємства.

#### **4. ДОВІДНИК ФОРМУЛ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗУВАННЯ ЗАДАЧ**

##### **Часова оцінка грошових потоків:**

**1. Визначення майбутньої вартості грошей - компаундування:**

$$FV = PV(1+r)^n,$$

де  $FV$  (future value) – майбутня вартість грошей або суми грошей на рахунку через  $n$  часових періодів;  $PV$  (present value) – поточна вартість грошей або початкова сума грошей на рахунку;  $r$  – ставка процента;  $n$  – кількість часових періодів.

Вираз  $(1+r)^n$  називається **коефіцієнтом (фактором) майбутньої вартості**.

В умовах, коли нарахування процентів відбувається частіше, ніж раз на рік ( $m$  раз), формула може бути представлено у вигляді:

$$FV = PV\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{mn}.$$

**2. Визначення поточної (теперішньої) вартості майбутніх грошей є зворотнім до компаундування, і носить назву дисконтування:**

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n}.$$

Вираз  $\frac{1}{(1+r)^n}$  називається **коефіцієнтом (фактором)**

**дисконтування** або коефіцієнтом поточної вартості.

**3. Анuitет або рента** – це серія або один із серії, рівних за величиною платежів, які здійснюються через рівні проміжки часу.

Розрізняють **звичайну**, або відстрочену ренти, платежі за якою здійснюються в кінці кожного часового періоду (постнумерандо) і **вексельну** або авансову ренти, платежі за якою здійснюються на початку кожного часового періоду (пренумерандо).

Майбутня вартість звичайної ренти обчислюється за рівнянням:

$$FVA_n = A_n \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

де  $A_n$  – один із серії платежів, вираз  $\frac{(1+r)^n - 1}{r}$  - фактор майбутньої вартості анuitетів.

Майбутня вартість вексельної ренти може бути представлена виразом виду:

$$AFV_d = A_d \frac{(1+r)^{n+1} - 1 - r}{r},$$

де  $A_d$  – один із серії рентних платежів.

4. Під забезпеченням фонду або **фондозабезпеченням** розуміють процес визначення платежів за рентою, які здійснюються для накопичення певної суми грошей за встановлену кількість часових періодів, включаючи накопичення процентів за певною ставкою.

Платежі за звичайною рентою визначаються рівнянням:

$$A_n = \frac{FVA_n \times r}{(1+r)^n - 1}.$$

Платежі за вексельною рентою визначаються за формулою:

$$A_d = \frac{FVA_d \times r}{(1+r)^{n+1} - 1 - r}.$$

5. Під **поточною вартістю ренти** розуміють процес визначення поточної вартості ренти, яку очікується отримувати (сплачувати) в майбутньому протягом встановленої кількості часових періодів.

Поточна вартість звичайної ренти визначається за формулою:

$$PVA_n = A_n \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Поточна вартість вексельної ренти може бути представлена



виразом виду:

$$PVA_d = A_d(1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right).$$

Вирази  $\left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$  та  $(1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)$  носить назву

**коефіцієнта (фактора) вартості ренти**, теперішньої вартості ануїтету.

**6. Під погашенням або амортизацією позики** розуміють процес визначення величини платежів за рентою, через яку буде оплачено проценти і забезпечено повне повернення встановленої суми протягом певної кількості часових періодів. Величина платежу за звичайною рентою складає:

$$A_n = \frac{PVA_n}{\left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

Величина платежу за вексельною рентою обчислюється на основі рівняння:

$$A_d = \frac{PVA_d}{(1+r) \times \left( \frac{1}{r} - \frac{1}{r \times (1+r)^n} \right)}.$$

### **Оцінка привабливості інвестиційних проектів:**

**1. Чиста теперішня вартість** інвестиційних проектів обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CFt}{(1+r)^t},$$

де CFt – чистий потік доходів (видатків) t-тому році; r – норма (ставка) дисконту з урахуванням ризику та інфляції; T – кількість розрахункових років.

**2. Внутрішня ставка (норма) доходу** – це така норма %-го доходу, за якої теперішня вартість інвестиційного проекту, що розглядається, дорівнює нулю. Тобто, внутрішня норма доходу є така норма дисконту, яка зрівнює дисконтований потік доходів з величиною інвестиційних витрат, за якої виконується така умова:



$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CFt}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{CFt}{(1+IRR)^t} = 0,$$

де IRR – внутрішня норма доходу.

Визначити IRR можна методом підбору або за формулою. У процесі аналізу відбираються два значення ставки дисконту  $r_1 < r_2$  таким чином, щоб в інтервалі  $r_1, r_2$  NPV змінювала своє значення з “+” на “-” або навпаки. Тоді використовують таку формулу:

$$IRR = r_1 + \left\{ \frac{NPV(r_1)}{[NPV(r_1) - NPV(r_2)]} \right\} \times (r_2 - r_1).$$

**3. Індекс прибутковості** – це показник ефективності інвестиційних проєктів, що розглядаються як співвідношення теперішньої вартості потоку доходів нетто, до теперішньої вартості затрат, що необхідні для реалізації цього проєкту.



$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CiFt}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CoFt}{(1+r)^t}},$$

де  $CiFt$  – потік грошових доходів нетто, що можуть бути отримані у випадку реалізації проєкту;  $CoFt$  – затрати, необхідні для реалізації інвестиційного проєкту.

**4. Термін окупності** являє собою час, за який капітальні витрати будуть відшкодовані чистими вигодами, які надходять від експлуатації проєкту, тобто час, що є необхідним для повернення вкладеного в проєкт капіталу.

За умов, що чисті вигоди за проєктом не змінюються в часі, термін окупності обчислюється за рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{капітальні витрати}}{\text{чисті вигоди за часовий період}}.$$

Якщо чисті вигоди змінюються в часі, тоді термін окупності має обчислюватися за наступним рівнянням:

$$\text{Термін окупності} = T_n + \frac{\Delta KB}{ЧВ_n},$$

де  $T_n$  – кількість часових періодів, що перепадає часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат;  $\Delta KB$  – капітальні витрати, що залишаються невідшкодованими на

початок часового періоду, в якому матиме місце їх повне відшкодування;  $ЧВ_n$  – чисті вигоди у часовому періоду, в якому матиме місце повне відшкодування капітальних витрат.

**Приведений термін окупності** – це час, за який приведені (дисконтовані) капітальні витрати за проектом будуть відшкодовані приведеними (дисконтованими) чистими вигодами, які надходять від його експлуатації.

### Методи визначення ставок дисконту:

**1. Середньозважена вартість капіталу (WACC)** обчислюється за формулою

$$WACC = \sum r_i d_i,$$

де  $r_i$  – необхідна доходність (норма прибутку) по капіталу, одержаному з  $i$ -того джерела;  $d_i$  – частка капіталу (інвестиційних ресурсів), одержаному з  $i$ -того джерела.

### **2. Метод кумулятивної побудови:**

$$r = r_{\text{баз}} + \sum_{i=1}^n k_i,$$

де  $r_{\text{баз}}$  – базова безризикова ставка дисконту;  $k_i$  – компенсація за  $i$ -й ризик;  $n$  – кількість врахованих ризиків.

### **3. Метод зіставного продажу:**

$$r = \left[ \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{MV_i} \right] \div n,$$

де  $NCF_i$  – чистий операційний потік капіталу за  $i$ -м об'єктом;  $MV_i$  – ринкова вартість  $i$ -го об'єкта-аналога;  $n$  – кількість ринкових аналогів, доступних на ринку.

### **4. Метод капітальних активів:**

$$r = r_{\text{баз}} + \beta \cdot (p_{\text{рин}} - r_{\text{баз}}),$$

де  $r_{\text{баз}}$  – базова безризикова ставка дисконту;  $\beta$  – коефіцієнт бета (коефіцієнт системного ризику);  $p_{\text{рин}}$  – середня доходність ринку.

### **5. Метод пов'язаних інвестицій:**

$$r = q \cdot p_k + (1 - q) \cdot p_a,$$

де  $q$  – частка позикових джерел фінансування в загальній сумі капіталу підприємства;  $p_k$  – середня доходність позикового

капіталу;  $p_a$  — нормальна доходність власного капіталу.

## 6. Метод ставки LIBOR:

$$r = \text{LIBOR} + \beta_k (1 \dots 2 \%),$$

де. LIBOR — вартість продажу грошей на європейських валютних ринках;  $\beta_k$  — рівень ризику країни.

### Методи визначення коефіцієнтів капіталізації:

#### 1. Метод прямолінійного відшкодування (метод Рінга):

$$k = r + \frac{1}{n},$$

де  $k$  — коефіцієнт капіталізації,  $r$  — ставка дисконту,  $n$  - період повернення (відшкодування) капіталу.

#### 2. Метод повернення за фактором фонду відшкодування (метод Інвуда):

$$k = r + \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де  $k$  — коефіцієнт капіталізації,  $r$  — ставка дисконту,  $n$  - період повернення (відшкодування) капіталу.

#### 3. Метод повернення за фактором фонду відшкодування за базовою ставкою дисконту (метод Хоскольда):

$$k = r \pm R \frac{r}{(1+r)^n - 1},$$

де  $R$  — прогнозований розмір зростання вартості (знецінення) об'єкта,  $k$  — коефіцієнт капіталізації,  $r$  — ставка дисконту,  $n$  - період повернення (відшкодування) капіталу.

#### 4. Метод Елвуда:

$$k = p_{\text{вк}} - q_n \cdot K_E,$$

де  $k$  — ставка капіталізації;  $p_{\text{вк}}$  — доходність використання власного капіталу;  $q_n$  — частка позикових коштів у загальному обсязі фінансування об'єкта;  $K_E$  — іпотечний коефіцієнт Елвуда.

#### 5. Метод вирахування:

$$k = r - t,$$

де  $k$  — коефіцієнт капіталізації,  $r$  — ставка дисконту,  $t$  — очікувані середньорічні темпи зростання прибутку або грошового потоку.

### Методи оцінки вартості земельних ділянок:



## 1. Пряма капіталізація:

$$B_3 = \frac{D}{k}$$

де  $B_3$ — вартість земельної ділянки;  $D$  - чистий операційний або рентний дохід;  $k$  - коефіцієнт капіталізації.

## 2. Непряма капіталізація:

$$B_3 = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1 + k_{\text{кан}})^n} + P$$

де  $D_i$  - очікуваний чистий операційний або рентний дохід за  $i$ -ий рік;  $P$  - поточна вартість реверсії (продажу в післяпрогнозованому періоді);  $n$  - період (у роках), який враховується при непрямій капіталізації чистого операційного або рентного доходу.

## 3. Метод зіставлення цін продажу подібних земельних ділянок:



$$Ц_{zn_{\text{скор}}} = Ц_{zn_{\text{факт}}} + \sum_{j=1}^m \Delta Ц_{zn_j}$$

де  $Ц_{zn_{\text{скор}}}$  - скоректована ціна продажу подібної земельної ділянки;  $Ц_{zn_{\text{факт}}}$  - фактична ціна продажу подібної земельної ділянки;  $m$  - кількість факторів порівняння; де  $Ц_{zn_j}$  - різниця (поправка) в ціні (+,-) продажу подібної земельної ділянки стосовно ділянки, що оцінюється, за  $j$ -м фактором порівняння.

## 4. Метод врахування витрат на земельні поліпшення:

$$B_3 = D_0 - B_n,$$

де  $D_0$  - очікуваний дохід від продажу поліпшеної земельної ділянки або капіталізований чистий операційний або рентний дохід від її використання;  $B_n$  - витрати на земельні поліпшення.

## 5. Метод техніки залишку для землі:

$$ЧОД_{\text{буд}} = B_{\text{буд}} * k_{\text{канбуд}}$$

де  $B_{\text{буд}}$  - поточна вартість будівель і споруд;  $ЧОД_{\text{буд}}$  - чистий операційний дохід, що приходить на будівлі і споруди;  $k_{\text{канбуд}}$  - коефіцієнт капіталізації для будівель і споруд.

$$ЧОД_3 = ЧОД - ЧОД_{\text{буд}},$$

де  $ЧОД_3$  - чистий операційний доход, що приходить на земельну ділянку;  $ЧОД$  - загальний чистий операційний доход.

$$B_3 = \frac{ЧОД_3}{K_3},$$

де  $B_3$  - вартість земельної ділянки;  $K_3$  - коефіцієнт капіталізації для земельної ділянки.

## 6. Метод капіталізації земельної ренти:

$$B_3 = \frac{O_c \cdot P_n}{K_n} \cdot K_\phi \cdot K_m \cdot S_{зем},$$

де  $B_3$  - вартість земельної ділянки;  $O_c$  - витрати на освоєння та благоустрій території (грн/км<sup>2</sup>);  $P_n$  - нормативна рентабельність (як правило, становить не більше 6%);  $K_n$  - нормативний коефіцієнт капіталізації (як правило, не перевищує 3%);  $K_\phi$  - коефіцієнт функціонального використання земельної ділянки;  $K_m$  - коефіцієнт місцерозташування земельної ділянки;  $S_{зем}$  - площа земельної ділянки, км<sup>2</sup>.

## Методи оцінки вартості будівель і споруд:

### 1. Метод капіталізації доходів

$$ПВД = S \times C_o + D_{ін}$$

де  $ПВД$  - потенційний валовий доход;  $S$  - площа, що надається в оренду, м<sup>2</sup>;  $C$  - орендна ставка за 1 м<sup>2</sup>;  $D_{ін}$  - інші доходи від володіння об'єктом оцінки.

Розрахунок дійсного валового доходу ( $ДВД$ ):

$$ДВД = ПВД - B,$$

де  $B$  - величина можливих втрат

Розрахунок чистого операційного доходу ( $ЧОД$ ):

$$ЧОД = ДВД - ОВ,$$

де  $ОВ$  - операційні витрати (за винятком амортизаційних відрахувань).

Оцінка вартості об'єкта нерухомості ( $B_{он}$ ):

$$B_{он} = \frac{ЧОД}{k},$$

де  $k$  - коефіцієнт капіталізації.

### 2. Метод дисконтованих грошових потоків:





$$B_{он} = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} + P,$$

де  $B_{он}$  - вартість об'єкта нерухомості;  $D_i$  - очікуваний дохід від володіння об'єктом за  $i$ -й рік,  $P$  - поточна вартість реверсії;  $n$  - період (у роках), для якого прогнозується отримання доходів від володіння об'єктом.

Вартість реверсії може визначатися:

а) шляхом прямої капіталізації грошового потоку останнього прогнозного року. Величина коефіцієнта капіталізації в такому випадку залежить від конкретних умов ринку аналогічних об'єктів;

б) з використанням моделі Гордона (якщо прогнозується отримання стабільних доходів в постпрогнозному періоді):

$$P = \frac{D_{i+1}}{r - q},$$

де  $D_{i+1}$  - очікуваний дохід від володіння об'єктом за  $i+1$ -й рік постпрогнозного періоду;  $q$  - довгострокові темпи зростання очікуваних доходів.

### 3. Метод порівняння продажів:

$$П_p = \frac{B_1}{S_1} - \frac{B_2}{S_2}$$

де  $П_p$  - поправка (наприклад, на проведений ремонт) в розрахунку на  $1 \text{ м}^2$  площі);  $B_1$  - вартість об'єкта 1 з парних продаж, грн.;  $B_2$  - вартість об'єкта 2 з парних продаж, грн.;  $S_1$  - площа об'єкта 1,  $\text{м}^2$ ;  $S_2$  - площа об'єкта 2,  $\text{м}^2$ .

$$B_{он} = \left( \frac{B_{анал}}{S_{анал}} - П_p \right) \times S_0$$

де  $B_{анал}$  - вартість продажу аналога, грн.;  $S_{анал}$  - площа аналога,  $\text{м}^2$ ;  $S_0$  - площа оцінюваного об'єкта,  $\text{м}^2$ .

### 4. Метод валового рентного мультиплікатора:

$$ВРМ = \frac{Ц_{анал}}{ПВД},$$

де  $ВРМ$  - валовий рентний мультиплікатор;  $Ц_{анал}$  - ціна продажу аналога,  $ПВД$  - потенційний валовий дохід аналога.



$$V_{он} = ПВД_{он} \times ВРМ,$$

де  $ПВД_{он}$  - потенційний валовий дохід об'єкта нерухомості, що оцінюється.

### **Методи оцінки вартості машин і обладнання:**

#### **1. Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта**

$$C_{n_{од}} = \frac{(1 - ПДВ)(1 - ПП - K_{рент})Ц_{од}}{(1 - ПП)},$$

де  $C_{n_{од}}$  - повна собівартість виробництва однорідного об'єкта;  $ПДВ$  - ставка податку на додану вартість;  $ПП$  - ставка податку на прибуток;  $K_{рент}$  - показник рентабельності продукції;  $Ц_{од}$  - ціна однорідного об'єкта.

$$C_n = C_{n_{од}} \times \frac{K_{оц}}{K_{од}},$$

де  $C_n$  - повна відбудовна вартість об'єкта оцінки;  $K_{оц}$ ,  $K_{од}$  - конструкторський параметр об'єкта оцінки й однорідного об'єкта відповідно.

Розрахунок повної відновлюваної вартості об'єкта оцінки (без ПДВ):

$$V_{оц} = \frac{(1 - ПП) \times C_n}{1 - ПП - K_{рент}},$$

де  $V_{оц}$  - повна відбудовна вартість об'єкта оцінки.

#### **2. Метод ринкових порівнянь:**

Внесення поправок до цін аналогів і одержання підсумкової ринкової вартості об'єкта оцінки за формулою:

$$V_o = V_{ан} \times K_1 \times K_2 \dots \times K_n \times I,$$

де  $V_o$  - вартість об'єкта оцінки;  $V_{ан}$  - вартість аналога;  $K_1 K_2 \dots K_n$  - поправочні коефіцієнти;  $I$  - індекс цін за період між датою оцінки і датою продажу аналога.

Розрахунок поправочних коефіцієнтів ( $K$ ) на технічні параметри, якщо  $j$ -а характеристика збільшує величину оціночної вартості об'єкта, здійснюється за формулою

$$K_j = \frac{П(o)_j}{П(a)_j},$$

якщо  $j$ -а характеристика зменшує величину оціночної вартості



$$K_j = \frac{\Pi(a)_j}{\Pi(o)_j},$$

де  $\Pi(o)$  -  $j$ -а характеристика об'єкта оцінки;  $\Pi(a)$  -  $j$ -а характеристика аналога.

### Методи оцінки вартості нематеріальних активів:

#### 1. Метод надлишкового прибутку

$$B_{не} = \frac{\Pi - \bar{P} \times A}{k},$$

де  $B_{не}$  – вартість нематеріальних активів;  $\Pi$  – скоригований фактичний чистий прибуток підприємства;  $\bar{P}$  - середньоринкова доходність на активи або власний капітал;  $A$  – ринкова вартість активів (власного капіталу).

#### 2. Метод виграшу у собівартості:

Вартість нематеріального активу розраховується за формулою:

$$\Delta Pr = Pr_2 - Pr_1$$

де  $Pr_1$ , — прибуток, отриманий без використання нематеріального активу, який оцінюється;  $Pr_2$  — прибуток, отриманий з використанням нематеріального активу.

$Pr_1$  і  $Pr_2$  обчислюються за формулою:

$$Pr_j = \sum_{i=1}^T \frac{Pr_{ji}}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^T (C_i - C_{ij}) \frac{V_{ji}}{(1+r)^i}$$

де  $Pr_{ji}$ -прибуток, що отримується від продажу  $j$ -го товару в  $i$ -му році;  $C_i$  — ціна одиниці товару в  $i$ -му році;  $C_{ij}$  — собівартість  $j$ -го товару при його виробництві з використанням (або без використання) нематеріального активу в  $i$ -му році;  $V_{ji}$  — обсяг виробництва  $j$ -того товару в  $i$ -му році;  $T$ — строк виробництва і продажу товару;  $r$  — ставка дисконту.

#### 3. Метод вартості створення:

$$B_{не} = Z_c \times K_{мс} \times K_m \times K_u,$$

де  $B_{не}$  — вартість нематеріального активу;  $Z_c$  — сума всіх затрат;  $K_{мс}$  — коефіцієнт морального старіння;  $K_m$ -коефіцієнт техніко-економічної значимості (визначається для винаходів і корисних моделей);  $K_u$  — коефіцієнт, що відображає динаміку



$$K_{mc} = 1 - T_d / T_n,$$

де  $T_n$  — номінальний термін дії охоронного документу;  $T_d$  — термін дії охоронного документу на рік оцінки.

#### 4. Метод «звільнення від роялті»:

$$P_E = \sum_{i=1}^{i=T} V_i * R_i * Z_i * K_d,$$

де  $V_i$  — обсяг випуску продукції за ліцензією в і-му році (шт., кг, м<sup>3</sup>);  $R_j$  — ставка роялті в і-му році, %;  $Z_i$  — продажна ціна продукції за ліцензією в j-му році, грн.;  $T$  — термін дії ліцензійної угоди, років;  $i$  — порядковий номер року дії ліцензійної угоди;  $K_d$  — коефіцієнт дисконтування.

### Методи оцінки вартості бізнесу:

#### 1. Метод дисконтованих грошових потоків:



$$ВП = ДГП_{прогн} + ДГП_{постпрогн},$$

або

$$ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+r)^i} + B_{прод},$$

де  $ВП$  — вартість підприємства (бізнесу);  $ДГП_{прогн}$  — вартість дисконтованих грошових потоків у прогностичний період;  $ДГП_{постпрогн}$  — вартість дисконтованих грошових потоків по завершенні прогностичного періоду (у постпрогностичному періоді) або «продовжена вартість»;  $ГП_i$  — грошовий потік і-го прогностичного року;  $n$  — кількість років прогностичного періоду.

$$B_{прод} = \frac{ГП_{i+1}}{r - q},$$

де  $ГП_{i+1}$  — грошовий потік у перший рік після завершення прогностичного періоду;  $q$  — очікувані темпи зростання грошового потоку в безстроковій перспективі.

Або

$$B_{прод} = \frac{ЧП_{i+1}(1 - q/P_{інв})}{r - q},$$

де  $ЧП_{i+1}$  — чистий прибуток від основної діяльності в перший рік після завершення прогностичного періоду;  $P_{інв}$  — очікувана



рентабельність нових інвестицій.

**Грошовий потік, який генерується всім інвестованим капіталом:** визначається за формулою:

$$ГП_K = П(1 - ПП) + А - \Delta I - \Delta ВОК + \Delta Z_0,$$

де  $ГП_K$  - грошовий потік для всього інвестованого капіталу підприємства;  $П$  - прибуток до виплати процентів по зобов'язаннях і до виплати податків;  $ПП$  - ставка податку на прибуток;  $I$  - інвестиції;  $A$  - амортизація;  $\Delta ВОК$  - зміна величини власного оборотного капіталу;  $\Delta Z_0$  - зміна довгострокових зобов'язань.

**Грошовий потік, що генерується власним капіталом:**

$$ГП_{BK} = (П - П_3) (1 - ПП) + А - \Delta I - \Delta ВОК + \Delta Z_0,$$

де  $ГП_{BK}$  - грошовий потік для власного капіталу підприємства;  $П_3$  - виплати процентів по зобов'язаннях.

## 2. Метод економічної доданої вартості:

$$ЕДВ = (РА - СВК) \times K,$$

або

$$ЕДВ = П \times (1 - ПП) - СВК \times K,$$

де  $ЕДВ$  - економічна додана вартість (EVA);  $РА$  - рентабельність активів (усього капіталу);  $K$  - інвестований капітал (вартість активів підприємства).

$$ВП = K + \sum_{i=1}^n \frac{ЕДВ_i}{(1 + СВК)^i},$$

де  $ВП$  – вартість бізнесу.

## 3. Метод вартості чистих активів:

$$ЧА = (H + O + M) - (B + D + П),$$

де  $H$  – скоригована вартість необоротних активів;  $O$  – скоригована вартість оборотних активів;  $M$  – скоригована вартість витрат майбутнього періоду;  $B$  – скоригована вартість забезпечення наступних витрат і платежів;  $D$  – скоригована вартість довгострокових зобов'язань;  $П$  – скоригована вартість поточних зобов'язань.



## **5. ПИТАННЯ ГАРАНТОВАНОГО РІВНЯ ЗНАТЬ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Еволюція розвитку терміна “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



**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 управлінні 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-змістовна 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

70. Підтримка довгострокового функціонування механізмів управління вартістю потенціалу підприємства.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Навчальний посібник «Управління потенціалом підприємства» авторів Кузнецової Т.В., Красовської Ю.В., Подлевської О.М. для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»), 2016. – 196 с.
2. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К : Кондор, – 2007. – 400с.
3. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк І.М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.:КНЕУ, 2003. – 316 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

### Допоміжна

1. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография. — Сумы: Университетская книга, 2006. — 972 с.
2. Бачевський Б. Є., Решетняк О. О., Заблодська І. В. Відшкодування зносу основних виробничих фондів. Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2007. — 176 с.
3. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 208 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. -

5. Заблодська І. В. Конкурентоспроможність товару: теоретичний аспект // Збірник наукових праць. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. — К.: КНЕУ, 2005. -604 с.
6. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладько И. Ю. и др. Управление крупным предприятием: Монография. — К.: Либра, 2006. — 384 с.
7. Королев Д. Эффективное управление проектами. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 427 с.

### Електронний репозиторій НУВГП

1. Навчальний посібник «Управління потенціалом підприємства» авторів Кузнецової Т.В., Красовської Ю.В., Подлевської О.М. для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»), 2016. – 196 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/6913/>
2. Управління потенціалом підприємства : навч.-метод. посіб. / Т. В. Кузнецова, О. Я. Романів, О. М. Гарнага, та інш. – Рівне : НУВГП, 2007. – 150 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/2212/>
3. Економіка підприємства: посібник. / Т.В. Кузнецова, О.М. Гарнага, О.Ю. Лесняк, В.Д. Шебуня/ . – Рівне: НУВГП, 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/6165>
4. Кузнецова Т. В. Економічний механізм стимулювання еколого-інноваційного розвитку промислових підприємств регіону : монографія / Т. В. Кузнецова, Л. Г. Сіпайло. – Рівне : НУВГП, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/4043>

### Інформаційні ресурси

1. Міжвідомча рада з впровадження економічних реформ в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:



Національний університет

<http://www.reforms.kiev.ua>.

2. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/>
3. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75) / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://lib.nuwm.edu.ua/>
4. Нормативно-правова база. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://mon.gov.ua/activity/education/doshkilna/norm-baza.html>



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування