

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра «Економіка, організація та управління
підприємством»**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять
та самостійної роботи
з дисципліни**

„УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Харків 2012

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством» 26 травня 2010 р., протокол № 10.

Рекомендуються для студентів спеціальності «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» та «магістр» денної форми навчання.

Укладач

доц. І.Л. Назаренко

Рецензент

доц. В.О. Мельник

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять
та самостійної роботи
з дисципліни

„УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА”

Частина 2

Відповідальний за випуск Назаренко І.Л.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 15.06.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,25. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія
залізничного транспорту

61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Українська державна академія залізничного транспорту
Факультет економіки транспорту
Кафедра економіки, організації і управління підприємством

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни
„УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА”
для студентів спеціальності „Економіка підприємства”
освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст та магістр
денної форми навчання

Частина 2

Харків 2010

Методичні вказівки розглянуті та рекомендовані до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація і управління підприємством” 26 травня 2010 р., протокол № 10 .

Рекомендуються для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня „спеціаліст” та “магістр” спеціальності “Економіка підприємства” денної форми навчання.

Укладач:

доцент І.Л. Назаренко

Рецензент:

доцент В.О. Мельник

Тема 7

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Поняття і склад трудового (кадрового) потенціалу підприємства.
- 2 Структура кадрового потенціалу підприємства.
- 3 Фактори і управління формуванням трудового потенціалу підприємства.
- 4 Процес відтворення кадрового потенціалу.
- 5 Оцінка кадрового потенціалу.
- 6 Управління кадровим потенціалом.

Контрольні питання

- 1 Які підходи до визначення сутності кадрового потенціалу існують?
- 2 Що таке трудовий потенціал підприємства?
- 3 З яких елементів складається кадровий потенціал підприємства?
- 4 У чому сутність психофізіологічного, культурно-особистісного потенціалів?
- 5 Назвіть соціально-економічні фактори формування трудового потенціалу.
- 6 Які фактори формування трудового потенціалу відносяться до галузевих та індивідуальних ?
- 7 Який фактор формування трудового потенціалу є найбільш впливовим в умовах ринкової економіки? Обґрунтуйте.
- 8 Які форми прояву має трудовий потенціал?
- 9 Яка мета формування трудового потенціалу?
- 10 Як здійснюється управління формуванням трудового потенціалу підприємства?
- 11 Охарактеризуйте процес відтворення трудового потенціалу.
- 12 Як оцінити величину кадрового потенціалу підприємства?

13 Яку функціональну структуру повинна мати система управління трудовим потенціалом підприємства?

14 Назвіть основні цілі та задачі управління трудовим потенціалом підприємства, зокрема в теперішній час в Україні.

15 З яких підсистем складається система управління трудовим потенціалом підприємства?

Тести

- 1 Кадровий потенціал підприємства – це:
 - а) сукупність працівників підприємства;
 - б) максимально можливий обсяг продукції, який може виробити промислово-виробничий потенціал підприємства;
 - в) сукупна здатність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва;
 - г) потенціал робочого часу робітників підприємства.

- 2 Елементами кадрового потенціалу підприємства є:
 - а) індивідуальний потенціал працівників;
 - б) матеріально-технічний потенціал;
 - в) інноваційний потенціал;
 - г) потенціал організації праці;
 - д) потенціал системи управління;
 - е) економічний потенціал підприємства.

- 3 Який з елементів кадрового потенціалу визначається формами об'єднання індивідуальних потенціалів у процесі трудової діяльності ?
 - а) психофізіологічний;
 - б) інтелектуальний;
 - в) професійно-кваліфікаційний;
 - г) потенціал системи управління;
 - д) потенціал організації праці;
 - е) культурно-особистісний потенціал.

- 4 Перерахуйте галузеві фактори формування трудового потенціалу підприємства:
- а) тип і стан розвитку соціально-економічної системи;
 - б) організація праці;
 - в) законодавство про працю і використання робочої сили;
 - г) нормування праці;
 - д) оплата і стимулювання праці;
 - е) стан здоров'я працівника;
 - ж) психологічний клімат у колективі.
- 5 Визначальним фактором формування трудового потенціалу в умовах ринкової економіки є:
- а) здоров'я працівника;
 - б) міграція населення;
 - в) культурно-особистісний потенціал працівника;
 - г) освіта;
 - д) моральні якості працівника.
- 6 Мета формування трудового потенціалу підприємства:
- а) визначення оптимальної чисельності робітників на підприємстві;
 - б) максимальне підвищення рівня освіти і професійних якостей працівників;
 - в) зведення до мінімуму резерву нереалізованих можливостей, обумовленого незбігом потенційно сформованих здібностей до праці і особистих якостей людей з можливостями їх використання;
 - г) забезпечення максимального випуску продукції;
 - д) забезпечення зайнятості населення.
- 7 Як визначити величину кадрового потенціалу підприємства?
- а) через чисельність персоналу;
 - б) через обсяг продукції, виробленої робітниками за період часу;
 - в) через фонд робочого часу робітників;
 - г) через фонд оплати праці, фонд матеріального заохочення, витрати на перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу;

- д) за допомогою експертно-бальних методів;
 - е) через вартість заміщення персоналу (пошуку і найму нових працівників).
- 8 Чи можливо визначити величину індивідуального потенціалу працівника за допомогою експертно-бальної методики?
- а) так;
 - б) ні;
 - в) власний варіант відповіді (якщо потрібно уточнення).
- 9 Чим обумовлена необхідність управління трудовим потенціалом підприємства?
- а) наявністю плинності кадрів на будь-якому підприємстві;
 - б) насправді немає необхідності ним управляти, бо потенціал – складна система, здатна до самоорганізації;
 - в) тим, що треба шукати нових кваліфікованих працівників на заміну тим, що вийшли на пенсію;
 - г) тим, що завжди існує протиріччя між потенціалами окремих робітників і наявними робочими місцями на підприємстві.
- 10 Назвіть основні цілі управління трудовим потенціалом:
- а) підвищення кваліфікації робітників;
 - б) ефективне використання накопиченого трудового потенціалу;
 - в) забезпечення раціональної зайнятості економічно активного населення;
 - г) розвиток працівника як багатогранної особистості;
 - д) забезпечення потреби народного господарства у робочій силі необхідної кваліфікації та спеціалізації.

Завдання 1

Оцінити індивідуальний трудовий потенціал робітників і порівняти, виходячи з вихідних даних таблиці 7.1. Зробити висновки.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Характеристики	Слюсар-сантехник IV р.	Фрезерувальник V р.	Бригадир фрезерувальників VI р.	Майстер
1	2	3	4	5
1 Освіта	ПТУ	Середня спеціальна	Незакінчена вища	Вища
2 Стаж роботи	3 роки	7 років	10 років	29 років
3 Активність участі у системі підвищення професійної майстерності	стажування на підприємстві	курси цільового призначення	навчання у ВНЗ (закінчує)	курси підвищення кваліфікації
4 Професійна компетентність	середня	вища за середню	висока	висока
5 Винахідливість та ініціативність у роботі	висока	вища за середню	вища за середню	середня
6 Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	висока	висока	вища за середню	висока
7 Розвинуте почуття відповідальності	вище за середню	високе	вище за середню	високе
8 Добра контактність та вміння ефективно працювати	вища за середню	вища за середню	вища за середню	високе
9 Схильність до нових ідей і неординарних рішень	вища за середню	низька	вища за середню	низька
10 Емоційна витримка	низька	вища за середню	високе	високе
11 Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	відповідно до IV р.	відповідно до V р.	відповідно до VI р.	відповідно до посади
12 Різноманітність робіт	низька	висока	висока	Висока
13 Керівництво ланкою (бригадою)	-	-	+	+

Продовження таблиці 7.1

1	2	3	4	5
14 Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	-	+	+	+
15 Обсяг виконуваних робіт	середній	високий	високий	Високий
16 Якість виконуваних робіт	висока	середня	висока	Висока
17 Ритмічність	середня	висока	висока	Висока

Методичні вказівки

Головна ідея бальної оцінки індивідуального потенціалу робітника – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи.

Комплексна бальна оцінка конкретного робітника ($K_{оп}$) здійснюється за формулою

$$K_{оп} = 0,5 \times П_{ПКР} \times П_{дя} + П_{СР(Ф)} \times П_{др}, \quad (7.1)$$

де $П_{ПКР}$ - професійно – кваліфікаційний рівень робітника, балів;

$П_{дя}$ - ділові якості, балів;

$П_{СР(Ф)}$ - складність роботи (виконуваних функцій), балів;

$П_{др}$ - конкретно досягнутий результат, балів;

0,5 - емпірично визначений коефіцієнт, уведений в формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці.

1 Професійно-кваліфікаційний рівень визначають за формулою

$$П_{ПКР} = \frac{O + CP + A}{0,85}, \quad (7.2)$$

де O - оцінка освіти (таблиця 7.2);

CP - оцінка стану роботи (таблиця 7.3);

A - активність участі у системі підвищення професійної майстерності (таблиця 7.4);

0,85 - максимальна бальна оцінка (за таблицями 7.2, 7.3 та 7.4: $0,5+0,15+0,2$).

Таблиця 7.2 – Групи персоналу за освітою і їхня оцінка

Група персоналу	Оцінка в балах
1 Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
2 Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
3 Із середньою спеціальною освітою	0,25
4 З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
5 З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 7.3 - Оцінка стажу роботи персоналу фірми

Стаж роботи	Оцінка в балах
1 До 15 років – за кожний рік	0,01
2 15 і більше років	0,15

Таблиця 7.4 – Оцінка активності участі працівників у системі підвищення професійної майстерності

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
1 Короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
2 Одержання другої професії (спеціальності), підтверджене свідоцтвом	0,10
3 Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
4 Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

2 Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей наведено в таблиці 7.5. Кожна оцінка ділових

якостей має чотири рівні вияву і оцінюється в балах: низький – 0,5; середній – 1,0; вищий за середній – 2,0; високий – 3,0. Оцінка від 0,5 до 3 балів дається робітникові за кожну ознаку з урахуванням її питомої значущості, що була визначена експертним шляхом.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Таблиця 7.5 – Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		низька	середня	вища за середню	висока
		(0,5)	(1,0)	(2,0)	(3,0)
1 Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2 Винахідливість та ініціативність у роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
3 Добра організація роботи (без нагадувань і примусу)	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4 Розвинуте почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5 Добра контактність та вміння ефективно працювати	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
6 Схильність до нових ідей і неординарних рішень	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
7 Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

3 Важливою є оцінка складності роботи (виконуваних функцій). Вона здійснюється за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображеними у тарифному розряді. Окрім цього, беруться до уваги й ознаки, що їх не включено до згаданого довідника, але які впливають на

складність праці робітників (різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем).

Перелік ознак для оцінки складності виконуваних робітником функцій, їхню питому значущість і оцінку рівнів ознак у балах наведено у таблиці 7.6. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 4,55 (максимальну оцінку у балах за всіма ознаками складності функцій робітників).

Таблиця 7.6 – Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних робітниками функцій

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівня ознак з урахуванням питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6
1 Характер робіт, що їх відображено в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,50	0,50	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
2 Різноманітність робіт (3 ступені)	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3 Керівництво ланкою (бригадою) (4 ступені складності)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4 Додаткова відповідальність у технологічному процесі й робота із самоконтролем	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

4 Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінки їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості визначені в таблиці 7.7.

Таблиця 7.7 – Оцінки ознак, що характеризують результати праці робітників

Ознака	Питома значущість ознаки, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням питомої значущості, балів		
		низький	середній	високий

1 Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
2 Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
3 Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

У висновку відповісти на такі питання:

а) індивідуальний потенціал якого працівника є більшим, внаслідок яких чинників;

б) яка максимально можлива величина бальної оцінки індивідуального потенціалу робітника, чи можуть досягти її конкретні чотири робітники, за яких умов;

в) яка мінімально можлива величина бальної оцінки індивідуального потенціалу робітника, чи може бути виправданим і в яких умовах найм такого працівника.

Завдання 2

Оцінити індивідуальний трудовий потенціал керівників та спеціалістів і зробити порівняння і висновки. Вихідні дані знаходяться у таблиці 7.8.

Таблиця 7.8 – Вихідні дані

Характеристики	Спеціалісти		Керівники функціональних підрозділів	
	Економіст I категорії	Інженер з охорони праці та техніки безпеки I категорії	Головний бухгалтер	Головний інженер
1	2	3	4	5
1 Освіта	вища	вища	вища	2 вищих
2 Стаж роботи, років	25	10	15	22

Продовження табл 7.8

1	2	3	4	5
3 Активність участі у системі підвищення професійної майстерності	курси підвищення кваліфікації (1 раз на 4 роки)			
4 Компетентність	висока	вища за	висока	висока

		середню		
5 Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	висока	вища за середню	-	-
6 Відповідальність за доручену справу	висока	вища за середню	-	-
7 Самостійність та ініціативність	вища за середню	середня	-	-
8 Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використувувати їх у роботі	висока	середня	-	-
9 Працездатність	висока	висока	-	-
10 Комунікбельність	висока	вища за середню	середня	висока
11 Спроможність організувати працю підлеглих	-	-	середня	вища за середню
12 Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	-	-	низька	середня
13 Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	-	-	середня	вища за середню
14 Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	-	-	вища за середню	середня
15 Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	-	-	середнє	вище за середнє
16 Зібраність і пунктуальність	-	-	середня	висока
17 Характер робіт, що характеризують зміст праці	6 рівня	аналітико-конструктивний 4 рівня	6 рівня	організац.- адміністр. 8 рівня

Продовження табл 7.8

1	2	3	4	5
18 Різноманітність і комплексність робіт	7 рівень	5 рівень	7 рівень	8 рівень
19 Самостійність виконання робіт	6 рівень	3 рівень	7 рівень	8 рівень

20 Масштаб і складність виробництва	2 рівень	1 рівень	4 рівень	5 рівень
21 Матеріальна і моральна відповідальність	5 рівень	5 рівень	6 рівень	6 рівень
22 Кількість виконаних планових і позапланових робіт	4 рівень	1 рівень	3 рівень	3 рівень
23 Якість результатів праці	3 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень
24 Дотримання строків виконання робіт (завдань)	4 рівень	3 рівень	-	-

Методичні вказівки

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів фірми (підприємства, організації) має охоплювати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці. Вона здійснюється за формулою (7.1).

1 Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня керівників та спеціалістів здійснюється за формулою (7.2), використовуючи таблиці 7.2, 7.3 та 7.4.

2 Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема, для спеціалістів можна користуватись такими ознаками:

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організувати свою роботу;
- 3) відповідальність за доручену справу;
- 4) самостійність та ініціативність;
- 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- 6) працездатність;
- 7) комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький – 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4. Оцінка всієї сукупності ділових

якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в таблицях 7.9 і 7.10.

Таблиця 7.9 – Оцінка ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів функціональних служб

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко планувати та організувати свою роботу	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність та ініціативність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Комунікабельність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблиця 7.10 – Оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників функціональних служб

Ознака	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак, балів			
		1	2	3	4
		5	6	7	8
1	2	3	4	5	6
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Спроможність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Продовження таблиці 7.10

1	2	3	4	5	6
Творча ініціатива стосовно впровадження інновацій	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості у підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Спроможність швидко й самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність і пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Комунікабельність	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

3 Для оцінки складності функцій керівників і спеціалістів треба використати ті загальні ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт з урахуванням характеру та особливостей того чи іншого виду діяльності.

До такого (з виокремленням рівнів оцінки за групами виконуваних робіт), як правило, включають:

- *характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу)*. Установлено кількість рівнів оцінки груп робіт, які мають характер:

- а) інформаційно-технічний —> 1-3-й рівні;
- б) аналітико-конструктивний —> 4-6-й рівні;
- в) організаційно-адміністративний —> 7-10-й рівні;

- *різноманітність і комплексність робіт*. За цією ознакою вирізняються роботи:

- а) прості, часто повторювані, що потребують стереотипного виконання —> 1-2-й рівні;

- б) складніші, що проводяться в масштабі підрозділу —> 3-5-й рівні;

- в) комплексні, пов'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують складної аналітичної діяльності в процесі прийняття рішень —> 6-8-й рівні;

- *самостійність виконання робіт*. За даною ознакою відокремлюються роботи, які виконуються:

- а) під безпосереднім керівництвом —> 1-3-й рівні;
- б) під оперативним і загальним керівництвом —> 4-6-й рівні;
- в) самостійно —> 7-8-й рівні;

- *масштаб і складність керівництва*. У межах цієї ознаки виділено чотири групи робіт:

- а) керівництво підрозділами, що входять до складу відділу —> 1-2-й рівні;

- б) керівництво самостійними структурними підрозділами —> 3 - 5-й рівні;
- в) керівництво кількома підрозділами —> 6-й рівень;
- г) комплексне керівництво підприємством —> 7-й рівень;
- *відповідальність*. За цією ознакою розмежується характер відповідальності:
 - а) матеріальна (за збереження ресурсів) —> 1 -4-й рівні;
 - б) моральна (за керівництво в небезпечних умовах) —> 5-7-й рівні.

Оцінки в балах ознак, що характеризують складність функцій керівників і спеціалістів, наведено в таблиці 7.11. Загальна оцінка складності функцій цих категорій персоналу визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою, з урахуванням їхньої питомої значущості на постійну величину 8,75, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Таблиця 7.11 – Оцінка ознак, що характеризують складність функцій керівників, спеціалістів і службовців підприємств

Ознака складності виконуваних функцій	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
Характер робіт, що характеризують зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,10	2,40	2,70	3,0
Різноманітність і комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20	X	X
Самостійність виконання робіт	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0	X	X
Масштаб складності	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,5	X	X	X
Матеріальна моральна відповідальність	0,15	0,15	0,3	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	X	X	X

Важливою складовою оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. У процесі такого оцінювання мають враховуватися особливості роботи лінійних

керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів підприємства.

Оцінка результатів праці *лінійних керівників* здійснюється за допомогою показників, що характеризують кількість та якість виконаних робіт, ритмічність роботи, ритмічність роботи закріплених підрозділів. Результати праці *керівників функціональних підрозділів* оцінюються за конкретними показниками, що всебічно відображають специфіку діяльності кожного такого підрозділу (служби). Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути:

а) виконання плану-графіка планово-попереджувального ремонту устаткування;

б) скорочення строків простою устаткування в ремонті та міжремонтному обслуговуванні;

в) брак претензій щодо якості ремонту та технічного стану парку виробничого устаткування.

Для оцінювання результатів праці керівників і спеціалістів застосовуються ті самі чотири рівні оцінки, що й для робітників. Конкретні ознаки, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємства з оцінкою їхнього рівня, наведено в таблиці 7.12.

У висновку відповісти на такі питання:

а) у якого з чотирьох працівників індивідуальний трудовий потенціал є більшим, внаслідок яких факторів;

б) яка максимально можлива величина бальної оцінки індивідуального потенціалу керівника, спеціаліста, чи можуть досягти її конкретні чотири працівники, за яких умов;

в) яка мінімально можлива величина бальної оцінки індивідуального потенціалу спеціаліста, керівника функціонального підрозділу;

г) у чому полягають переваги і недоліки цієї експертно-бальної методики?

Таблиця 7.12 – Оцінка ознак, що характеризують результати праці керівників і спеціалістів функціональних служб підприємств (організацій)

Категорії персоналу та назва ознак результатів праці	Питома значущість, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Керівники: • кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
• якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20
Спеціалісти: • кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
• якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
• дотримання строків виконання робіт(завдань)	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

Тема 8

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 1 Підходи до визначення інноваційного потенціалу.
- 2 Структура інноваційного потенціалу підприємства.
- 3 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.
- 4 Управління інноваційним потенціалом.

Контрольні питання

- 1 Які підходи до визначення поняття інноваційного потенціалу підприємства існують в економічній літературі?
- 2 Дайте визначення поняттю „інноваційний потенціал підприємства”.
- 3 Яку структуру має інноваційний потенціал підприємства?
- 4 Для якої мети потрібна кількісна оцінка величини інноваційного потенціалу підприємства?
- 5 Чи правильним є твердження про те, що інноваційний потенціал є ядром економічного потенціалу підприємства?
- 6 За допомогою яких методів можна оцінити ринкову та інтелектуальну складові інноваційного потенціалу підприємства?

7 Як оцінити величину науково-технічного потенціалу підприємства?

8 Чи можна ототожнювати кадровий та інтелектуальний потенціали підприємства?

9 Як виконати інтегральну оцінку величини інноваційного потенціалу підприємства?

10 У чому полягає необхідність управління інноваційним потенціалом підприємства?

11 Як побудувати систему управління інноваційним потенціалом підприємства?

Тести

1 Що таке інноваційний потенціал підприємства?

- а) це здатність підприємства оновлювати свою продукцію;
- б) це невикористані можливості щодо здійснення інноваційної діяльності;
- в) це сукупність різних видів ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності;
- г) сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, які можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.

2 Інноваційний потенціал включає в себе економічний потенціал підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) власний варіант відповіді (якщо потрібне уточнення).

3 Чому немає єдиного підходу до визначення поняття „інноваційний потенціал підприємства”?

- а) він існує;
- б) тому що у його виробленні немає потреби;
- в) тому що ця проблема вивчена недостатньо;

г) тому що вчені, які займаються цією проблемою, роблять акцент на різні аспекти інноваційного потенціалу.

4 Інноваційний потенціал підприємства...

а) складається з інтелектуального, кадрового і фінансового потенціалів;

б) складається з кадрового, науково-технічного і фінансового потенціалів;

в) є ядром економічного потенціалу підприємства, органічно входячи до його складових;

г) є синонімом економічного потенціалу підприємства.

5 Як оцінити ринкову складову інноваційного потенціалу підприємства?

а) за обсягами продажу;

б) за часткою ринку;

в) за конкурентоспроможністю продукції;

г) за допомогою визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

6 Як оцінити рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства?

а) за кількістю патентів, ліцензій та ноу-хау;

б) за кількістю висококваліфікованих робітників;

в) за допомогою методу різниць і показників, що характеризують стан інтелектуальної складової;

г) за допомогою експертних оцінок.

7 Як оцінити рівень кадрової і технологічної складових інноваційного потенціалу підприємства?

а) за допомогою експертних методів;

б) аналогічно методиці оцінки інтелектуальної складової;

в) за допомогою показників оцінки кадрового складу підприємства та відсотків технологій, що відповідають світовим стандартам;

г) їх кількісно оцінити неможливо, лише якісно.

8 Чи можлива інтегральна оцінка величини інноваційного потенціалу підприємства?

- а) ні;
- б) так;
- в) за умов... (конкретизувати у разі потреби).

9 Які ресурси повинні бути на вході системи управління інноваційним розвитком підприємства?

- а) інформація про стан основних засобів підприємства;
- б) інформація про зовнішнє середовище підприємства;
- в) інформація щодо організації виробництва;
- г) інформація про стан розрахунків підприємства з бюджетом;
- д) інформація про потенціальні можливості підприємства;
- е) інформація про кредиторську заборгованість підприємства.

10 В ролі такої, що об'єднує всі системи економічного механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві виступає...

- а) система організації;
- б) система інформаційного забезпечення;
- в) система мотивації;
- г) система прогнозування та планування.

Завдання 1

Оцінити рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства виходячи з даних таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

Показники	Значення за роками		
	2001	2002	2003
1	2	3	4
1 Кількість працівників високої кваліфікації, люд	408	402	397
2 Кількість працівників високої кваліфікації, які звільнилися протягом року, люд	6	12	8
3 Середньосписочна чисельність ПВП, люд	1325	1264	1206
4 Кількість інженерно-технічних і наукових працівників, люд	146	148	139

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4
5 Кількість винаходів за рік	7	6	3

6 Кількість раціоналізаторських пропозицій за рік	68	82	70
7 Кількість працівників з вищою освітою, люд	375	370	364
8 Кількість інженерно-технічних і наукових робітників пенсійного віку, люд	62	60	66

Питома вага показників:

- 1) плинність кадрів високої кваліфікації – 0,2;
- 2) питома вага інженерно-технічних і наукових працівників – 0,25;
- 3) показники винахідницької активності – 0,25;
- 4) показники раціоналізаторської активності – 0,1;
- 5) показники освітнього рівня – 0,15;
- 6) показники віку інженерно-технічних і наукових працівників – 0,05.

Методичні вказівки

1 Плинність кадрів високої кваліфікації розраховується як відношення кількості робітників, що звільнилися, до загальної кількості робітників даної кваліфікації.

2 Питома вага інженерно-технічних і наукових працівників розраховується як відношення їхньої кількості до середньооблікової кількості робітників.

3 Показники винахідницької (раціоналізаторської) активності визначаються як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості робітників або інженерно-технічних працівників.

4 Показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб з вищою освітою, згідно з профілем діяльності підприємства, до загальної кількості працівників.

5 Показники віку інженерно-технічних і наукових працівників розраховуються відношенням кількості працівників пенсійного віку цієї групи до загальної їх кількості.

Ці показники порівнюють з показниками інших підприємств, з нормативними (якщо вони є) або аналізують в

динаміці (звісно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого та порівнюваного підприємств).

1 Спочатку значення всіх показників зводять у інтегральний, використовуючи таку формулу (відомий в математиці метод відстаней):

$$\Pi_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * B_i, \quad (8.1)$$

де δ_i - відносна оцінка i -го показника;

B_i - питома вага i -го показника;

n – кількість показників.

Відносна оцінка i -го показника розраховується за такими формулами:

$$\delta_i = \frac{\Pi_i}{\Pi_{max}}, \quad (8.2)$$

якщо більше значення показника краще;

$$\delta_i = \frac{\Pi_{min}}{\Pi_i}, \quad (8.3)$$

якщо менше значення показника краще,

де Π_i - значення i -го показника;

Π_{min} - найменше значення показника (коефіцієнта) з усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період, якщо наявні дані, що характеризують в динаміці тільки одне підприємство);

Π_{max} - найбільше значення показника (коефіцієнта) з усієї кількості порівнюваних підприємств (або за весь аналізований період).

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (періодів часу).

2 Далі вводять значення інтегрального показника ($\bar{\Pi}_u$) для галузі (ринку) або для конкретного підприємства за кілька років. При цьому можна задати визначений діапазон середніх (від 0,7

$\bar{\Pi}_u$ до $1,3\bar{\Pi}_u$). За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу підприємства.

Якщо значення $\Pi_u < \bar{\Pi}_u$ для аналізованого підприємства, то це свідчить про рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу вищий за середній. Якщо $\Pi_u > \bar{\Pi}_u$ нижчий за середній, значення Π_u , які потрапляють в указаний вище інтервал, свідчать про середній рівень цієї складової.

Завдання 2

Визначити рівень технологічної складової інноваційного потенціалу підприємства, використовуючи методику, викладену в завданні 1, і користуючись вихідними даними таблиці 8.2.

Питома вага показників:

- 1) рівень прогресивності технологій – 0,2;
- 2) рівень прогресивності продукції – 0,3;
- 3) рівень технологічного потенціалу – 0,25;
- 4) рівень власних розробок технологій – 0,25.

Таблиця 8.2 – Вихідні дані

Показники	Значення за роками		
	2001	2001	2003
1	2	3	4
1 Загальна кількість технологій, які використовуються на підприємстві	68	70	76
2 З них: кількість прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, працюючих на конкретному ринку)	13	16	15
3 Загальна кількість найменувань продукції, яка виробляється на підприємстві	836	840	854
4 З них: кількість найменувань нових прогресивних видів продукції	246	248	263

Продовження таблиці 8.2

1	2	3	4
5 Загальна кількість нових рішень, які використовуються у виробничому процесі	25	23	26
6 З них: кількість технічних і технологічних рішень на рівні винаходів	4	6	7
7 Кількість технологій, розроблених на даному			

підприємстві і впроваджених на ньому	10	12	8
--------------------------------------	----	----	---

Завдання 3

Визначити рівень науково-дослідної складової інноваційного потенціалу підприємства, використовуючи методику, викладену в завданні 1, і користуючись вихідними даними таблиці 8.3. Зробити висновки.

Таблиця 8.3 – Вихідні дані

Показники	Значення за роками		
	2001	2002	2003
1 Обсяг товарної продукції, тис. грн	17225	18306	19604
2 Витрати на НДДКР, тис. грн	936	1024	1368
3 Витрати на впровадження нових технологій, тис. грн	824	646	935
4 Витрати на впровадження нової техніки, тис. грн	78	86	92
5 Середньооблікова чисельність персоналу, люд	1325	1264	1206
6 Чисельність науково-технічних і наукових працівників, люд	146	148	139

Питома вага значущості показників:

1) питома вага витрат на НДДКР в загальному обсязі товарної продукції – 0,25;

2) питома вага витрат на використання науково-технічних досягнень (впровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі товарної продукції – 0,30;

3) питома вага наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності зайнятих – 0,25;

4) співвідношення витрат на НДДКР і витрат на впровадження нової техніки – 0,20.

Тема 9

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

План

1 Поняття і види кризових ситуацій.

- 2 Життєвий цикл підприємства.
- 3 Фактори виникнення кризових явищ.
- 4 Прояви кризи.
- 5 Діагностика кризового стану підприємств.
- 6 Концепція створення системи антикризового управління підприємством.
- 7 Принципи та етапи антикризового управління.

Контрольні питання

- 1 Що таке криза? Які види кризових ситуацій існують?
- 2 Які підходи існують до визначення поняття “життєвий цикл підприємства”?
- 3 Чи є виникнення криз на підприємстві неминучим фактом?
- 4 Якими факторами обумовлюється виникнення кризових явищ на українських підприємствах?
- 5 Які прояви має криза на промислових підприємствах України?
- 6 Які методи діагностики кризового стану підприємств існують?
- 7 До якої групи методів належить прогнозування банкрутства за допомогою статистичних моделей?
- 8 Що таке антикризове управління?
- 9 Як створити систему антикризового управління підприємством?
- 10 Назвіть принципи антикризового управління
- 11 Які етапи прогнозу антикризового управління ви знаєте?

Тести

- 1 Криза на підприємстві – це:
 - а) етап банкрутства підприємства;
 - б) необхідний етап розвитку підприємства;
 - в) стан загрози діяльності підприємства;
 - г) сукупність ситуацій, які ведуть до його неплатоспроможності і можуть привести до ліквідації.

- 2 За якими видами групуються кризові ситуації за характером виникнення?
- а) економічними, управлінськими, технічними;
 - б) керованими, некерованими;
 - в) прогнозованими, непрогнозованими;
 - г) постійними, систематичними, періодичними;
 - д) гострими, поточними, загасаючими.
- 3 Перерахуйте у відповідному порядку етапи життєвого циклу організації, а також назви криз, які виникають на кожному етапі:
- а) криза від бюрократизму;
 - б) розвиток шляхом управління;
 - в) розвиток шляхом координації;
 - г) криза автономії;
 - д) криза синергії;
 - е) криза контролю;
 - ж) розвиток шляхом створення;
 - к) розвиток шляхом делегування повноважень;
 - л) криза лідерства;
 - м) розвиток шляхом співпраці.
- 4 Чи всі підприємства проходять однакові етапи життєвого циклу?
- а) так;
 - б) ні;
 - в) власний варіант відповіді (якщо потрібне уточнення).
- 5 Як класифікуються кризові фактори в залежності від наслідків прояву окремих факторів?
- а) на внутрішні та зовнішні;
 - б) на основні та другорядні;
 - в) на незалежні та похідні;
 - г) на постійні та тимчасові;
 - д) на загальні, специфічні та індивідуальні;
 - е) на потенційні та фактичні.

- 6 Перерахуйте у відповідній послідовності етапи діагностики кризового стану підприємства:
- а) дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства;
 - б) прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства;
 - в) створення інформаційної бази дослідження;
 - г) діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства.
- 7 Які методи не можна використовувати для діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства?
- а) балансові моделі;
 - б) матриці фінансової рівноваги;
 - в) графічні методи;
 - г) статистичні моделі діагностики банкрутства;
 - д) діалектичний метод пізнання;
 - е) метод семантичного аналізу.
- 8 Виберіть показники, які використовуються для експрес-діагностики кризового стану та загрози банкрутства:
- а) тривалість операційного циклу;
 - б) питома вага постійних витрат;
 - в) коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів;
 - г) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 - д) рентабельність активів;
 - е) запас фінансової стійкості;
 - ж) коефіцієнт забезпеченості боргу реальними активами.
- 9 Що таке антикризове управління?
- а) це управління кризами;
 - б) це система заходів для передбачення кризових явищ;
 - в) це частина управління, мета якої – виведення підприємства з кризи;
 - г) це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і переборення кризових явищ та їх причин.

- 10 Назвіть системні принципи антикризового управління:
- а) принципи об'єктивності;
 - б) принципи функціональної інтеграції систем управління;
 - в) принцип контролю;
 - г) принцип законності;
 - д) принцип відповідності;
 - е) принцип своєчасності прийняття управлінських рішень;
 - ж) принцип комплексності;
 - к) принцип оптимальності;
 - л) принцип ефективності;
 - м) принцип основної ланки.

Завдання 1

Визначити вірогідність банкрутства підприємства на початок і на кінець 2008 та 2009 рр., зробити висновок виходячи з даних таблиць 9.1 – 9.6).

Таблиця 9.1 - Актив на 1.01.2009 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи :			
залишкова вартість	010	8,0	6,0
первісна вартість	011	9,6	9,6
накопичена амортизація	012	(1,6)	(3,6)
Незавершене будівництво	020		

Продовження таблиці 9.1

1	2	3	4
Основні засоби :			
залишкова вартість	030	41260,7	35996,9
первісна вартість	031	194585,9	195911,3
знос	032	(153325,2)	(159914,4)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська	050		

заборгованість			
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	41268,7	36002,9
II Оборотні активи			
Запаси :			
виробничі запаси	100	1350,6	3391,0
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	5,2	3,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	373,3	329,4
первісна вартість	161	373,3	329,4
резерв сумнівних боргів	162	()	()
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	27357,5	30324,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1,8	20,6
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230		2,4
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		0,2
Усього за розділом II	260	29088,4	34072,3
III. Витрати майбутніх періодів	270		2,8
Баланс	280	70357,1	70078,0

Таблиця 9.2 - Пасив на 1.01.2009 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I Власний капітал			
Статутний капітал	300	66493,6	66493,6
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	10639,8	7125,3

Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(10137,2)	(6494,2)
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	66996,2	67124,7
II Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	125,2	599,2
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416	()	()
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	125,2	599,2
III Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	1344,2	1204,2
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	1344,2	1204,2
IV Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	114,8	70,3

Продовження таблиці 9.2

1	2	3	4
Поточні зобов'язання за розрахунками :			
з одержаних авансів	540	2,3	1,0
з бюджетом	550	111,7	119,8
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	468,0	288,1
з оплати праці	580	1122,7	617,5
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	72,0	53,2

Усього за розділом IV	620	1891,5	1149,9
V Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	70357,1	70078,0

Таблиця 9.3 – Звіт про фінансові результати (2008 р.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	101144,4	83397,0
Податок на додану вартість	015	(516,8)	(500,6)
Акцизний збір	020	()	()
	025	(0,2)	(0,3)
Інші вирахування з доходу	030	()	()
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	100627,4	82896,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(98534,2)	(80855,4)
Валовий:			
прибуток	050	2093,2	2040,7
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	56,1	193,3
Адміністративні витрати	070	(1385,6)	(1192,9)
Витрати на збут	080	(1,5)	(3,1)
Інші операційні витрати	090	(1255,2)	(1553,5)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	(493,0)	(515,5)

Продовження таблиці 9.3

1	2	3	4
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	269,6	2855,1
Фінансові витрати	140	()	()
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	(199,4)	(790,7)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		1548,9

збиток	175	(422,8)	()
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	()	()
Дохід від податку на прибуток	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		1548,9
збиток	195	(422,8)	()
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220		1548,9
збиток	225	(422,8)	()
Забезпечення матеріального заохочення	226		
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	230	52021,4	39416,9
Витрати на оплату праці	240	18956,5	17328,8
Відрахування на соціальні заходи	250	7425,6	6739,2
Амортизація	260	6039,9	6662,4
Інші операційні витрати	270	15043,7	12523,8
Разом	280	99487,1	82671,1

Таблиця 9.4 - Актив на 1.01.2010 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи :			
залишкова вартість	010	6,0	4,1
первісна вартість	011	9,6	9,6
накопичена амортизація	012	(3,6)	(5,5)

Незавершене будівництво	020		
Основні засоби :			
залишкова вартість	030	35996,9	144521,7
первісна вартість	031	195982,5	1674307,2
знос	032	(159985,6)	(1529785,5)
Довгострокові фінансові інвестиції :			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	36002,9	144525,8
II Оборотні активи			
Запаси :			
виробничі запаси	100	3305,0	3904,0
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	3,9	2,0
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги :			
чиста реалізаційна вартість	160	329,4	207,1
первісна вартість	161	329,4	207,1
резерв сумнівних боргів	162	()	()

Продовження таблиці 9.4

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками :			
з бюджетом	170		
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	30358,2	43895,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	20,6	32,4
Поточні фінансові інвестиції	220		

Грошові кошти та їх еквіваленти :			
в національній валюті	230	2,4	20,3
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	0,2	837,2
Усього за розділом II	260	34019,7	48898,6
III Витрати майбутніх періодів	270	2,8	5,1
Баланс	280	70025,4	193429,5

Таблиця 9.5 – Пасив на 1.01.2010 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I Власний капітал			
Статутний капітал	300	66493,6	66442,8
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	7125,3	90723,2
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(6540,7)	(768,5)
Неоплачений капітал	360	()	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	67078,2	156397,5
II Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	599,5	1060,4
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		

Продовження таблиці 9.5

1	2	3	4
Частка перестраховиків у страхових резервах	416	()	()
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	599,5	1060,4
III Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		

Відстрочені податкові зобов'язання	460	1204,2	28915,4
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	1204,2	28915,4
IV Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	71,4	5064,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	1,0	43,0
з бюджетом	550	119,8	196,1
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	288,1	533,8
з оплати праці	580	610,0	1163,3
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	53,2	55,9
Усього за розділом IV	620	1143,5	7056,2
V Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	70025,4	193429,5

Таблиця 9.6 – Звіт про фінансові результати за 2009 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	131565,1	101144,4
Податок на додану вартість	015	(710,0)	(516,8)
Акцизний збір	020	())	())
	025	(0,1)	(0,2)
Інші вирахування з доходу	030	())	())

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	130855,0	100627,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт , послуг)	040	(128342,4)	(98534,2)
Валовий :			
прибуток	050	2512,6	2093,2
збиток	055	()	()
Інші операційні доходи	060	141,3	56,1
Адміністративні витрати	070	(1635,6)	(1385,6)
Витрати на збут	080	(6,3)	(1,5)
Інші операційні витрати	090	(1065,9)	(1255,2)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		
збиток	105	(53,9)	(493,0)
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	604,5	269,6
Фінансові витрати	140	()	()
Втрати від участі в капіталі	150	()	()
Інші витрати	160	(479,7)	(199,4)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	70,9	
збиток	175	()	(422,8)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	()	()
Дохід від податку на прибуток	185		

Продовження таблиці 9.6

1	2	3	4
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	70,9	
збиток	195	()	(422,8)
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205	()	()
Податки з надзвичайного прибутку	210		

Чистий:			
прибуток	220	70,9	
збиток	225	()	(442,8)
Забезпечення матеріального заохочення	226		
II ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	230	66953,0	52021,4
Витрати на оплату праці	240	23259,1	18956,5
Відрахування на соціальні заходи	250	8871,8	7425,6
Амортизація	260	9237,0	6039,9
Інші операційні витрати	270	20658,8	15043,7
Разом	280	128979,7	99487,1

Методичні вказівки

Для визначення вірогідності банкрутства на підприємстві можна скористатися п'ятифакторною моделлю прогнозування банкрутства Едварда Альтмана

$$Z = 1.2 \cdot K_{об} + 1.4 \cdot K_{нт} + 3.3 \cdot K_p + 0.6 \cdot K_n + 1.0 \cdot K_{ом}, \quad (9.1)$$

де $K_{об}$ - частка оборотних коштів в активах, тобто відношення поточних активів до загальної суми активів;

$K_{нт}$ - рентабельність активів, тобто відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів;

K_p - рентабельність активів, яка розраховується за балансовим прибутком;

K_n - коефіцієнт покриття, тобто відношення вартості статутного капіталу до суми короткострокових та довгострокових зобов'язань;

$K_{ом}$ - віддача всіх активів, тобто відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Значення Z , з яких можна зробити висновки про вірогідність банкрутства підприємства, наведені в таблиці 9.7.

Таблиця 9.7 – Значення показника Z для діагностування банкрутства

Значення коефіцієнта Z	Вірогідність банкрутства
До 1,8	Дуже висока
1,81 – 2,7	Висока
2,71 – 2,9	Вірогідно банкрутство
Вище 3,0	Дуже низька вірогідність банкрутства

Тема 10

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ПРОЦЕСАМ

План

- 1 Потенціал виживання підприємства і сутність та теоретичні заходи визначення.
- 2 Ресурсні передумови виживання підприємства та їх оцінка.
- 3 Оцінка можливостей розвитку підприємства.
- 4 Дослідження сприятливості стану зовнішнього середовища підприємства для виходу з кризового стану.
- 5 Теоретичні основи формування антикризової програми підприємства.

Контрольні питання

- 1 Що розуміється під питанням “потенціал виживання підприємства”?
- 2 Що таке внутрішня, зовнішня та успадкована сталість підприємства?
- 3 Як оцінити ресурсні передумови виживання підприємства?
- 4 У якій послідовності виконується оцінка можливостей розвитку підприємства?
- 5 Як проводиться експертна оцінка можливостей розвитку підприємства?
- 6 Для чого потрібні дослідження зовнішнього середовища в процесі розроблення антикризової стратегії?
- 7 Як виконується дослідження зовнішнього середовища в процесі розроблення антикризової стратегії?
- 8 Що таке антикризова програма підприємства?

9 Як класифікуються антикризові заходи залежно від суб'єктів проведення?

10 Охарактеризуйте функціональну спрямованість антикризових заходів.

Тести

- 1 Рівень потенціалу виживання підприємства не визначається:
 - а) статистичними даними про ресурси підприємства;
 - б) ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
 - в) складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи;
 - г) спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість (адаптивність) для використання позитивних можливостей, які обумовлюються в зовнішньому середовищі.

- 2 Потенціал виживання підприємства може розраховуватися як функція від:
 - а) економічного та інноваційного потенціалів підприємства;
 - б) зовнішніх умов бізнесу;
 - в) ресурсних передумов виживання підприємства;
 - г) ресурсів та кадрового потенціалу підприємства;
 - д) наявних перспектив та можливостей розвитку підприємства.

- 3 Перерахуйте етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства у їх правильній послідовності:
 - а) визначення еталонного підприємства та дослідження складових його ресурсного потенціалу;
 - б) оцінка якості ресурсного потенціалу підприємства та його достатності для виживання;
 - в) збирання інформації про діяльність підприємств-конкурентів;
 - г) обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;

- д) виявлення конкурентів підприємства на певному сегменті ринку;
 - е) оформлення системи оціночних показників конкурентоспроможності підприємств.
- 4 Визначте етапи оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства:
- а) визначення значущості окремих напрямків дослідження можливостей розвитку підприємства для його виживання;
 - б) формування системи об'єктів дослідження, які характеризують можливості розвитку підприємства;
 - в) визначення напрямів дослідження потенційних можливостей розвитку;
 - г) проведення експертної оцінки можливостей розвитку підприємства;
 - д) узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку підприємства.
- 5 Прийнято відокремлювати два рівні зовнішнього оточення:
- а) статичні;
 - б) загальне оточення;
 - в) динамічне;
 - г) мікросередовище.
- 6 Перерахуйте етапи дослідження стану зовнішнього середовища підприємства у їх послідовності:
- а) збирання інформації, необхідної для проведення дослідження;
 - б) проведення дослідження на узагальнення отриманих висновків;
 - в) визначення “критичних точок” та меж аналізу;
 - г) визначення методичного інструментарію дослідження;
 - д) структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших чинників, що потребують дослідження.

- 7 Програма антикризових заходів – це:
- а) програма недопущення санації;
 - б) програма реструктуризації;
 - в) план антикризових заходів;
 - г) документ, в якому систематизовано викладається перелік основних заходів, які планується здійснити в межах підприємства для виведення його з кризового стану.
- 8 План антикризових заходів – це:
- а) синонім програми антикризових заходів;
 - б) деталізація програми антикризових заходів;
 - в) альтернатива програми антикризових заходів.
- 9 Програма та план антикризових заходів повинні задовольняти такі вимоги:
- а) бути привабливими для зовнішніх інвесторів;
 - б) встановлювати цілі, які кількісно вимірюються і можуть контролюватися;
 - в) містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
 - г) бути простими для кожного працівника;
 - д) буди підпорядкованими інтересам підприємства;
 - е) передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання;
 - ж) забезпечувати швидкий (за 3-5 міс.) вихід з кризової ситуації.
- 10 Як класифікуються антикризові заходи залежно від суб'єктів проведення?
- а) санація за участю кредиторів та силами самого підприємства;
 - б) зовнішня та внутрішня санація;
 - в) реструктуризація та передача тимчасового управління кредиторам чи їх уповноваженій особі.
- 11 Навіть основні принципи формування антикризової програми:
- а) принцип максимізації результатів антикризових заходів;
 - б) принцип мінімізації витрат;

- в) принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсам підприємства;
- г) принцип багатоваріантності;
- д) принцип професіональності.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Отже, в результаті вивчення курсу студент повинен знати всі основні поняття дисципліни і взаємозв'язок між ними, вміти відповісти на тестові та контрольні питання та розв'язати розрахункові завдання, пам'ятаючи всі формули напам'ять.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Конспект лекцій з дисципліни „Управління потенціалом підприємства” для студентів спеціальності „Економіка підприємства” (освітня програма – магістр): У 3-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2004.

2 Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

3 Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 309 с.

4 Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия. – Сумы: Университетская книга, 2004. – 360 с.

5 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

6 Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

7 Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

8 Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.

9 Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1991. – Ч. 1.

10 Джаин И.О. Оценка трудового потенциала. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 250 с.

11 Дорошенко Ю.А. Экономический потенциал территории. – С.Пб.: Химия, 1997. – 237 с.

12 Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 120 с.

13 Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.

14 Фигурнов Э. Производственный потенциал. – М.: Экономика, 1982. – 305 с.

15 Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 1984.

16 Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособия для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.

17 Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с.

18 Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НВН України, 2000. – 504 с.