

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до проведення практичних занять та організації самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання  
зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2023**

Методичні рекомендації до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу організації» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева, Н. М. Влащенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 42 с.

Укладачі: д-р екон. наук, проф. Л. В. Оболенцева,  
канд. екон. наук, доц. І. В. Писарева,  
канд. екон. наук, доц. Н. М. Влащенко

Рецензент

**І. М. Писаревський**, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 8 від 07.02.2023*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
Заняття 1 Практичне заняття за темою «Сутність та характеристика потенціалу підприємства».....	5
Заняття 2 Практичне заняття за темою «Формування потенціалу підприємства».....	6
Заняття 3 Практичне завдання за темою «Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства».....	7
Заняття 4 Практичне завдання за темою «Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства».....	10
Заняття 5 Практичне завдання за темою «Підходи до діагностики потенціалу підприємства».....	13
Заняття 6 Практичне завдання за темою «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації».....	16
Заняття 7 Практичне завдання за темою «Стратегічний потенціал організацій та формування його конкурентних переваг».....	21
Заняття 8 Практичне завдання за темою «Результативність використання потенціалу підприємства».....	23
Заняття 9 Практичне завдання за темою «Проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах».....	25
Заняття 10 Практичне завдання за темою «Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів».....	27
Заняття 11 Практичне завдання за темою «Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств».....	32
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	39

## ВСТУП

Мінливість зовнішнього середовища, необхідність забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлюють необхідність формування та дослідження стратегічного потенціалу підприємств (організацій). Метою керівництва підприємств у цьому аспекті діяльності є визначення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності. Стратегічний потенціал зумовлює створення необхідних умов для сталого розвитку підприємств та спрямований на досягнення їхньої конкурентоспроможності на підставі дотримання як державних, так і міжнародних стандартів якості.

**Метою** вивчення дисципліни є оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками формування та діагностики стратегічного потенціалу вітчизняних підприємств (організацій), заснованими на результатах наукових досліджень.

**Предмет** вивчення дисципліни – напрями, форми та методи діагностики стратегічного потенціалу підприємств (організацій).

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських), лабораторних. На лекціях розглядаються основні питання курсу. Найважливіші та найскладніші питання винесено на розгляд та обговорення під час практичних занять. Поглиблене вивчення окремих питань і закріплення знань здійснюється під час виконання самостійної роботи, якій приділяється значна увага.

# ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Заняття 1

### *Практичне заняття за темою «Сутність та характеристика потенціалу підприємства»*

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами сутності, основних понять, та складових стратегічного потенціалу підприємства.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Еволюція трактування науковцями терміна «потенціал».

Класифікація видів потенціалів.

Загальна характеристика потенціалу підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Дайте визначення поняття «Потенціал».

Які дослідники вивчали підходи до визначення цього поняття?

Охарактеризуйте різницю в підходах до визначення поняття «потенціал».

Наведіть класифікаційні ознаки поняття потенціал. Які науковці їх розглядали (пропонували)?

Визначте характерні риси потенціалу підприємства.

**4. Завдання для самостійної роботи.**

Розгляд статей, присвячених дослідженню потенціалу підприємства

#### Порядок виконання роботи

Необхідно дослідити поняття та складові потенціалу підприємства за наступними напрямками (на вибір):

1. Дослідження понятійного апарату «потенціал підприємства».

2. Дослідження потенціалу підприємства (за видами: організаційний, фінансово-економічний, виробничий, ринково-збутовий, кадровий, соціальний, науково-технічний, інноваційний тощо).

3. Дослідження потенціалу галузі (за вибором).

4. Дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства (галузі).

5. Підходи до оцінювання потенціалу підприємства.

Для виконання цього завдання студентам необхідно:

– завантажити 3 статті за одним напрямком із наведеного вище переліку та структурувати питання з досліджуваної тематики (тобто навести основну суть з першої, другої та третьої статті);

– під час здачі та захисту роботи необхідно навести у додатках наукові статті, які були використані в процесі виконання завдання;

– зробити власні висновки щодо проведеного дослідження та вказати основні шляхи вирішення досліджуваної проблеми.

## **Заняття 2**

### ***Практичне заняття за темою «Формування потенціалу підприємства»***

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами сутності й особливостей формування потенціалу підприємства.

#### **2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Методичні та організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства.

Фактори та передумови формування потенціалу підприємства.

Структурна модель формування потенціалу підприємства.

Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.

Методика вартісної оцінки розміру елементів потенціалу підприємства при його формуванні.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на наступні запитання:

Які підходи до формування потенціалу підприємства ви знаєте?

Визначте фактори та передумови формування потенціалу підприємства.

Охарактеризуйте суть процесу формування потенціалу підприємства з урахуванням властивостей економічної системи.

Наведіть послідовність процесу оптимізації структури потенціалу підприємства.

Визначте фактори, що зумовлюють вибір місця розташування підприємства.

Охарактеризуйте методикау вартісної оцінки розміру елементів потенціалу підприємства при його формуванні.

### **Заняття 3**

#### ***Практичне завдання за темою «Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства»***

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами етапів визначення рівнів стратегічних рішень та вивчення типології стратегій підприємства.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні.

Процес прийняття стратегічних рішень.

Стратегії підприємства та їх класифікації.

Еталонні стратегії розвитку підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть визначення понять «стратегічне управління», «стратегічні рішення».

Наведіть характеристику стратегічних рішень.

Охарактеризуйте прийняття стратегічних рішень на різних рівнях.

Визначте області прийняття стратегічних рішень.

Охарактеризуйте компоненти системного підходу до прийняття стратегічних рішень.

Визначте основні етапи процесу прийняття стратегічних рішень підприємства.

Охарактеризуйте базові класифікаційні ознаки стратегії.

Наведіть класифікацію стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень.

Які стратегії розвитку підприємства відносять до еталонних?

**4. Практичне завдання:** оцінка принадності стратегічної зони господарювання

Порядок виконання роботи

При виконанні цього завдання студентам необхідно в послідовності, наведеній нижче, виконати низку завдань:

- побудувати прогноз перспектив зростання стратегічної зони господарювання (СЗГ) і рентабельності підприємства в СЗГ;
- проаналізувати можливі сприятливі/несприятливі для підприємства тенденції, що укладаються в аналізованій СЗГ;
- на підставі отриманого значення принадності СЗГ зробити висновок про можливість діяльності в даній зоні.

Принадність СЗГ визначають таким чином:

$$\text{Принадність СЗГ} = \alpha G + \beta P + \gamma Qi - \delta Qi, \quad (1)$$

де  $\alpha = 0,4$ ,  $\beta = 0,3$ ,  $\gamma = 0,15$ ,  $\delta = 0,15$  – коефіцієнти, значення яких встановлюється керівниками підприємства, виходячи зі значущості того або іншого що складається для підприємства у даній СЗГ;

$G$  – зміни в прогнозованому рості СЗГ;

$P$  – зміни в рентабельності СЗГ;

+  $Qi$ , –  $Qi$  – відповідно оцінки можливостей і небезпек для підприємства в СЗГ.

Завдання студенти виконують в такій послідовності:

1. Визначення оцінки змін у прогнозованому зростанні СЗГ ( $G$ ) методом «Дельфі», користуючись таблицею 1.

Таблиця 1 – Аналіз прогнозування зміни СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Темп зростання галузі											
Приріст чисельності споживачів											



Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Динаміка розширення ринку											
Ступінь відновлення продукції											
Ступінь відновлення технології											
Рівень насичення попиту											
Суспільна прийнятність товару											
Державне регулювання зростання											
Збільшення числа конкурентів											
Ступінь старіння продукції											
Загальна оцінка											

2. Визначення оцінки змін рентабельності СЗГ ( $P$ ), виходячи з таблиці 2.

Таблиця 2 – Оцінка зміни рентабельності аналізованої СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Коливання рентабельності											
Коливання цін											
Коливання обсягів продажу											
Рівень попиту стосовно потужності											
Конкуренція ринку											
Стабільність структури ринку											
Відновлення складу продукції											
Вплив конкурентів											
Ступень задоволеності замовників											
Державне регулювання діяльності підприємства											
Загальна оцінка											

3. Визначення ступеню впливу небезпек ( $-Q_i$ ) і використання можливостей ( $+Q_i$ ) зовнішнього середовища для підприємства в гаданій СЗГ.

Аналіз небезпек і можливостей можна зробити, сформувавши допоміжну таблицю 3.

У графі Б фіксуються чинники, що відносяться до кожної з груп чинників (графа А). Оцінку кожного чинника дають у вигляді бала –1, 0 або +1.

Таблиця 3 – Аналіз небезпек і можливостей аналізованого підприємства

Група чинників	Значення групи	Чинники	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
				Небезпеки	Можливості
А	1	Б	2	3	4
Економічні	3				
Політичні	1				
Ринкові	2				
Чинники конкуренції	2				
Виробничо-технологічні	3				
Соціальні	2				

Зважену оцінку розраховують як результат множення оцінки чинника і значущості групи, до якої цей чинник відноситься. Негативна зважена оцінка розглядається як потенційна небезпека, позитивна – як можливість для підприємства в даній СЗГ.

4. Розрахунок значення принадності СЗГ за формулою 1 й оцінити його за такими показниками: від 0 до 3 – слабка принадність СЗГ; від 3 до 7 – середня принадність СЗГ; від 7 до 10 – висока принадність СЗГ.

Наприкінці виконання роботи треба зробити висновки щодо принадності до СЗГ й виявити, які з факторів є найбільш впливовими при визначенні принадності і як на них можна вплинути з боку підприємства й зовнішнього середовища.

#### Заняття 4

##### *Практичне завдання за темою «Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства»*

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами сутності й етапів стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.

## **2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування; стратегічний аналіз, стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія та цілі підприємства.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть визначення поняття «стратегічне планування».

У чому полягає процес стратегічного планування?

Охарактеризуйте основні етапи стратегічного управління підприємством.

Наведіть визначення понять «стратегічна позиція підприємства» та «стратегічний вибір».

Охарактеризуйте стратегічні альтернативи підприємства.

Наведіть визначення поняття «місія».

Охарактеризуйте піраміду стратегічних орієнтирів підприємства.

Які підходи до розробки стратегій ви знаєте?

Визначте бар'єри, які виникають під час формування стратегічних планів.

Охарактеризуйте структуру стратегічного плану.

Наведіть складові моделей стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», стратегічного планування, яке враховує ринкові переваги, стратегічного планування, яке спрямоване на створення позитивного іміджу.

**4. Практичне завдання.** Оцінювання характеру і ступеня використання підприємством умов зовнішнього середовища з використанням схеми детермінантів «національного ромба»

У процесі виконання цього підрозділу необхідно:

1. Проаналізувати схему детермінантів «національного ромба» (НР) і скласти перелік чинників зовнішнього середовища, формованих кожним

детермінантом НР і впливаючих на стратегію підприємства.

2. Оцінити ступінь використання умов зовнішнього середовища за допомогою чинників, формованих детермінантами НР.

Для оцінювання чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії підприємства, необхідно відзначити існування концепції конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так названого «НР», що розкриває чотири властивості (детермінанту) країни, що формують конкурентне середовище, у якому діють підприємства (рис. 1).

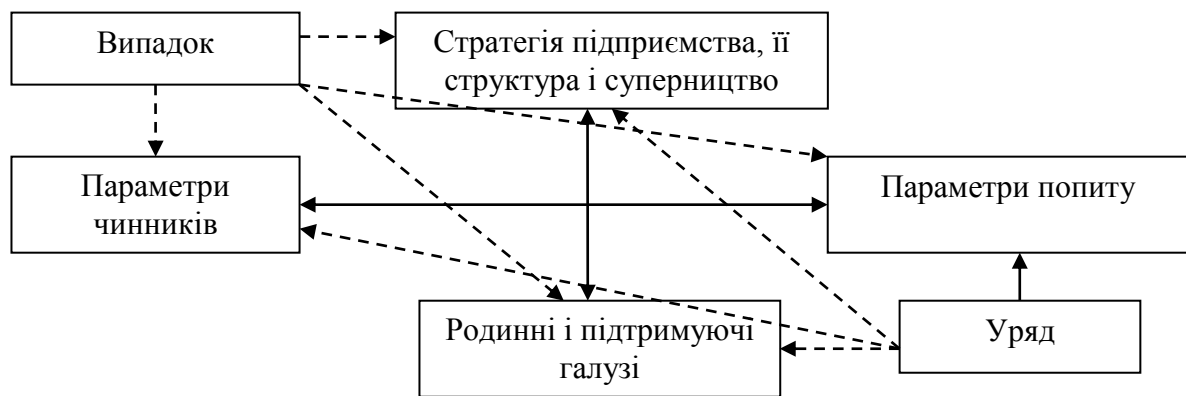


Рисунок 1 – Детермінанти конкурентної переваги країни («національний ромб»)

3. Вписати основні й додаткові («випадок» і «дії уряду») детермінанти НР у графу А таблиці 4, заповнити графу Б, сформувавши в такий спосіб набір чинників зовнішнього середовища підприємства, формованих кожним детермінантом.

Таблиця 4 – Вибір детермінантів

Детермінант НР, $\gamma$	Чинники, формовані $\gamma$ -м детермінантом НР	$\alpha_\gamma$	$Q_\gamma$	$\alpha_\gamma * Q_\gamma$
А	Б	1	2	3
1 Параметри чинників				
2 Родинні і підтримуючі галузі				
3 Параметри попиту				
4 Стратегія і конкуренція				
5 Випадок				
6 Уряд				

4. Оцінити ступінь впливу чинників зовнішнього середовища, формованих детермінантами НР, за формулою:

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=6} \alpha_{\gamma} \times Q_{\gamma}}, \quad (2)$$

де  $\alpha_{\gamma}$  – коефіцієнт значущості  $\gamma$ -го детермінанта для підприємств (вимірюють в частках одиниці);

$Q_{\gamma}$  – коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для підприємств чинників до загального числа чинників.

Значення  $D^{HP}$  проміжне яке необхідне для обчислення конкурентного статусу підприємства. Нормативне значення показника  $D^{HP}$  відсутнє, однак за кожним елементом детермінанта ми можемо зробити висновок щодо сили позитивного впливу того чи іншого елемента.

Після цього завдання необхідно зробити висновок щодо отриманого значення та сили впливу того чи іншого елемента на аналізоване підприємство, проаналізувати особливості впливу детермінантів на обране підприємство.

## Заняття 5

### *Практичне завдання за темою «Підходи до діагностики потенціалу підприємства»*

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами сутності та підходів до діагностики потенціалу підприємства.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Методи і форми діагностики потенціалу підприємства.

Методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства.

Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть порівняльну характеристику та класифікацію методів розпізнавання образів.

У чому полягає сутність рейтингового методу в оцінці стратегічного потенціалу підприємства?

Визначте недоліки сутність недоліків, які знижують ефективність застосування рейтингових оцінок.

Охарактеризуйте низку показників загального характеру, які застосовують при оцінці стратегічного потенціалу підприємства (організації).

Наведіть етапи аналізу стратегічного потенціалу підприємства (організації) за допомогою аналітичного методу.

**4. Завдання для самостійної роботи.** Дослідження закордонного досвіду розвитку потенціалу підприємства

Необхідно підготувати доповідь щодо розвитку потенціалу підприємств на прикладі використання досвіду провідних європейських країн, а також США та Японії.

#### Порядок виконання роботи

1. Характеристика пріоритетних галузей економіки країни.
2. Державна підтримка провідних галузей економіки обраної країни.
3. Характеристика провідних підприємств країни та досвіду розвитку їхнього потенціалу: організаційного, фінансово-економічного, виробничого, ринково-збутового, кадрового, соціального, науково-технічного, інноваційного.
4. Формулювання рекомендацій щодо розвитку потенціалу українських підприємств відповідно до розглянутого закордонного досвіду.

**5. Практичне завдання.** Практичне завдання передбачає визначення потенціалу підприємства (за видами).

#### Задача 1

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування фондового та обігового потенціалу ЗАТ «Альянс». Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ЗАТ «Твіст» подана у додатку А (табл. А.1–А.3).

## **Задача 2**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу нематеріальних активів ЗАТ «Альянс». Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ЗАТ «Твіст» подана у додатку А (табл. А.1–А.3).

## **Задача 3**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування трудового потенціалу ЗАТ «Альянс». Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ЗАТ «Твіст» подана у додатку А (табл. А.1–А.3).

## **Задача 4**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування виробничого потенціалу ЗАТ «Твіст». Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ЗАТ «Твіст» подана у додатку А (табл. А.1–А.3).

## **Задача 5**

За даними базового періоду проведіть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу підприємства ЗАТ «Твіст» Вихідна інформація для вартісного розрахунку розміру складових елементів потенціалу ЗАТ «Твіст» у подана додатку А (табл. А.1–А.3).

## **Задача 6**

Виконайте розрахунок необхідних коштів для формування фондового та обігового потенціалу ЗАТ «Твіст», якщо:

- середньорічна вартість основних виробничих фондів – 168 500 тис. грн;
- нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень – 0,15;
- нормовані оборотні кошти – 422 300 тис. грн;
- коефіцієнт витягу продукції з оборотних засобів – 0,87.

Інші необхідні дані для розрахунку потенціалу підприємства подані в додатку А (табл. А.1–А.3).

## Задача 7

Здійсніть розрахунок необхідних коштів для формування потенціалу технологічного персоналу ПАТ «Ніка» (табл. 5).

Таблиця 5 – Вихідна інформація для вартісного розрахунку трудового потенціалу ПАТ «Ніка»

Показники	У базовому періоді	У звітному періоді
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, частки одиниці	0,16	0,16
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	8 920	8 915

Дані, яких не вистачає для виконання цього завдання, необхідно взяти з додатка А (табл. А.1–А.3) відповідно до варіанта завдання.

## Заняття 6

### *Практичне завдання за темою «Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації»*

**1. Мета заняття:** закріплення теоретичних знань та практичних навичок щодо виконання стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Сутність і цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Фактори зовнішнього середовища підприємства.

Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Визначте основне призначення аналізу зовнішнього середовища та його завдання.

Охарактеризуйте властивості зовнішнього середовища.

Визначте стратегії підприємств, які впливають на зовнішнє середовище.



Охарактеризуйте фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (політичний, ринковий, політичний, діяльність постачальників та конкурентів).

Охарактеризуйте розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства.

Наведіть особливості застосування методів аналізу зовнішнього середовища, таких як TEMPLES, PEST+M, моделі галузевого аналізу М. Портера, ресурсної моделі стратегічного аналізу Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона.

**4. Практичне завдання.** Побудова матриці оцінки стратегічного потенціалу організації.

Студентам необхідно скласти матрицю для оцінки потенціалу підприємства, попередньо сформувавши набір елементів СПО на підставі логіко-економічного аналізу.

Дати кількісні характеристики елементів СПО і ресурсам підприємства за допомогою коефіцієнта значущості та коефіцієнта відповідності.

За допомогою таблиці 6 студентам необхідно виявити аналізовані ресурси й кількість експертів, які будуть брати участь в оцінюванні.

Таблиця 6 – Вихідна матриця оцінки СПО

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Кількість експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСК	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДДКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	11
5	+	+	+	+	+	+		+		+		+		12
6	+	+		+		+		+		+		+	+	13
7	+	+	+		+		+		+		+		+	14

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5	6	7	18	9	10	11	12	13	14	15
8	+	+	+	+		+		+		+		+		15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
19		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13

\*знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки СПО.

Для цього студент в наступній послідовності виконує низку завдань:

1. Узавши за основу таблицю 7, заповнити графу А «Елементи СПО».

Таблиця 7 – Розрахункова матриця оцінки СПО

Елементи СПО (i)	$K^{3H_i}$	Види ресурсів (j)													
		Технічні		Технологічні		Просторові		Кадрові		ОСК (*)		Інформаційні		Фінансові	
		$K^{CP_j}$	$R_{ij} (**)$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$K^{CP_j}$	$R_{ij}$
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
n	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

\*ОСК – ресурс організаційної структури керування.  
 \*\* $R_{ij}$  – коефіцієнт, рівний творові коефіцієнтів значимості і відповідності.

$$R_{ij} = K^{3H_i} \times K^{CP_j} \quad (3)$$

Елементи, що впливають на підприємство, наступні:

- здатність до макроекономічного аналізу правління підприємства ситуації в країні та за її межами;
- здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб споживачів і запитів потенційних споживачів;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку товарів та послуг, що дозволяє задовольнити виявлені потреби і запити;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку факторів виробництва, до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
- здатність до реалізації конкурентних ідей в процесі виробництва товарів та послуг;
- здатність до підтримання конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічними зонами господарювання;
- здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробництва системи за рахунок оснащення виробництва адаптивним технічними засобами;
- здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок використання передових технологій;
- здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничих систем за рахунок формування кадрового потенціалу;
- здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів та послуг, необхідних для захоплення лідерства в сегментах, що обслуговують;
- здатність забезпечити випуск товарів та послуг в обсягах відповідних потенційному попиту на них;
- здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку власне підприємства та структур, що його регулюють.

2. Для заповнення матриці кількісними показниками скласти анкети такого виду для опитування думок експертів (табл. 8).

3. Заповнити анкети в такий спосіб: кожний експерт дає оцінку у виді коефіцієнта відповідності  $K^{CPj}$ , що являє собою наявність у підприємства ресурсів  $j$ -го виду для реалізації і розвитку  $i$ -го елемента СПО.

Таблиця 8 – Загальний вид анкети опитування думок експертів

Елемент СПО* ( <i>i</i> )					
Види ресурсів ( <i>j</i> )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	<i>p</i>	
<i>A</i>	1	2	3	4	5
1 Технічні	$K^{CPj}$	...	...	...	...
2 Технологічні	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
<i>M</i>	...	...	...	...	...
	100	100	100	100	100

\*Кількість анкет повинна збігатися з кількістю елементів СПО в складеній матриці.

Коефіцієнт відповідності вимірюється у відсотках; сума оцінок кожного експерта повинна дорівнювати 100 %.

4. Опрацювати анкети, вирахувавши підсумкові коефіцієнти відповідності для кожного *j*-го ресурсу методом середньої арифметичної оцінок, даних *p* експертами.

5. Скласти й заповнити анкету для виявлення значень коефіцієнта значущості (табл. 9).

Таблиця 9 – Розрахунок коефіцієнта значущості

Елемент СПО ( <i>i</i> )	Оцінки експертів				Підсумкова оцінка
	1	2	...	<i>p</i>	
<i>A</i>	1	2	3	4	5
1	$K^{3Hi}$	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...
<i>n</i>	...	...	...	...	...
	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Коефіцієнт значущості  $K^{3Hi}$  являє собою значущість *i*-го елемента СПО для підприємства на даному етапі розвитку. Його оцінку дають експерти (як правило, керівники вищої ланки) у частках одиниці, тому сума оцінок кожного експерта дорівнює 1,0.

6. Внести отримані в результаті опрацювання анкет значення коефіцієнтів у матрицю оцінки СПО (табл. 7).

У кінці підрозділу необхідно зробити висновок щодо підстави виявлення найбільш впливових елементів й впливу їх вибору на результат оцінювання.

## **Заняття 7**

### ***Практичне завдання за темою «Стратегічний потенціал організацій та формування його конкурентних переваг»***

**1. Мета заняття:** набуття теоретичних знань та опанування практичними навичками з організації та формування стратегічного потенціалу та його конкурентних переваг.

#### **2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу.

Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Планування потенціалу і стратегії.

Види конкурентних переваг.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства» та його характерні риси.

У чому полягає сутність ресурсного, структурного (функціонального), цільового (проблемно-орієнтованого), та інформаційного підходів до діагностики стратегічного потенціалу підприємства.

Які методи оцінки СПО ви знаєте?

Охарактеризуйте модель формування стратегії розвитку СПО.

Визначте принципи оцінювання СПО.

Дайте визначення поняття «конкурентна перевага».

Охарактеризуйте моделі п'яти сил та конкурентних переваг Портера.

Наведіть критерії класифікації конкурентних переваг за Р. А. Фатхутдіновим.

**4. Практичне завдання.** Складання Зведеної оцінки СПО та оцінка конкурентного статусу підприємства.

Під час виконання цього завдання студентам необхідно:

1. Дати зведені оцінки СПО за елементами СПО й видами ресурсів.
2. Оцінити конкурентний статус підприємства й дати характеристику отриманому значенню.
3. Розробити пропозиції щодо підвищення конкурентного статусу підприємства.

Для цього студент в наступній послідовності виконується низку завдань:

1. Використовуючи дані матриці оцінки СПО (табл. 7), заповнити таблиці 10 і 11.

Таблиця 10 – Кількісні характеристики ресурсів

Види ресурсів ( <i>j</i> )				Зведена оцінка
технічні	технологічні	...	фінансові	
<i>СП<sub>j</sub></i>	<i>СП<sub>j</sub></i>	...	<i>СП<sub>j</sub></i>	<i>СПО<sub>j</sub></i>

Таблиця 11 – Кількісні характеристики елементів

Елементи СПО ( <i>i</i> )	Зведена оцінка
1	<i>СП<sub>i</sub></i>
...	...
<i>n</i>	<i>СП<sub>i</sub></i>
	<i>СПО<sub>i</sub></i>

Після цього необхідно розрахувати зведену оцінку СПО за наведеними нижче формулами:

$$СП_j = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^{j=k} R_{ij}} ; СПП_j = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^{j=k} K_{ij}^{3H} \times СП_j} ; K^{3Hij} = 1,0;$$

$$СП_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} R_{ij}} ; СПП_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{i=n} СП_i} ; R_{ij} = K_{ij}^{CP} \times K_{ij}^{CI}$$

2. Проаналізувати оцінки й виявити можливі варіанти збільшення даних значень.

3. Розрахувати оцінку конкурентного статусу підприємства, що враховує як оцінку СПО, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, формованих детермінантами НР, за формулою (4):

$$КСП = \sqrt{СПП \times D^{HP}}, \quad (4)$$

де  $D^{HP}$  – показник сукупного впливу детермінантів НР (табл. 4).

Отриманий результат можна проаналізувати за допомогою градацій значень конкурентного статусу підприємства Ігоря Ансоффа:

$0 \leq КСП \leq 0,4$  – слабка позиція;

$0,5 \leq КСП \leq 0,7$  – середня позиція;

$0,8 \leq КСП \leq 1,0$  – сильна позиція.

Студентам необхідно зробити висновки щодо можливості збільшення СПО, необхідно виявити стратегічні цілі підприємства, які призведуть до збільшення СПО, й докладно освітити їх у висновках, а також виявити слабкі сторони підприємства й запропонувати шляхи їх поліпшення.

## Заняття 8

### *Практичне завдання за темою «Результативність використання потенціалу підприємства»*

**1. Мета заняття:** набуття теоретичних знань та опанування практичними навичками з визначення результативності використання потенціалу підприємства.

#### **2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Економічна сутність і загальна характеристика видів ефективності потенціалу підприємства.

Система показників вимірювання ефективності виробництва.

Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть визначення поняття «ефективність виробництва», а також «продуктивність системи виробництва і обслуговування».

Охарактеризуйте види ефективності діяльності підприємства, а також види ефектів діяльності (економічний, соціальний тощо).

Яким чином визначають узагальнюючий показник ефективності?

Охарактеризуйте методи потенціалу і помилок під час визначення ефективності його діяльності.

У чому полягає суть метода виявлення сильних і слабких сторін підприємства?

Визначте особливості використання матричного методу в процесі дослідження ефективності діяльності підприємства.

Наведіть та охарактеризуйте найвідоміші моделі мотивації персоналу.

**4. Завдання для самостійної роботи.** Характеристика потенціалу міжнародних корпорацій

Варіанти для виконання завдання наведені в таблиці 12.

Таблиця 12 – Варіанти для виконання завдання

Номер варіанта	Сфера діяльності	Підприємства (корпорації)
1	Виробники побутової техніки	Miele, Zanussi, Siemens, Beko, AEG, Bosch, Thomson, Samsung, LG тощо
2	Виробники електроніки	Samsung, LG, Apple, Huawei, Xiaomi, Nokia, Sony, Lenovo, Asus, Alcatel
3	Сфера туризму	Join UP, Anex Tour, TEZ Tour, Coral Travel, TUI, Pegas Touristik тощо
4	Сфера індустрії гостинності	Marriott International Inc., Hilton Worldwide Holdings Inc., InterContinental Hotels Group PLC, Hyatt Hotels Corp., Host Hotels & Resorts Inc., Extended Stay America Inc., Park Hotels & Resorts Inc. тощо
5	Інші сфери діяльності	За узгодженням з викладачем

В завданні необхідно дослідити діяльність міжнародних підприємств (корпорацій) та проаналізувати їхній потенціал за наступними критеріями:

– характеристика продукції, що випускається (послуг, що надаються): види продукції (послуг), широту асортименту, географічні масштаби розповсюдження;

– опис основних конкурентів;



- положення на ринку (позиціонування досліджуваного підприємства відносно конкурентів, визначення місця підприємства в стратегічній групі);
- підходи щодо залучення, стимулювання та розвитку персоналу;
- характеристика партнерів досліджуваних корпорацій та взаємини з ними;
- основні напрями (тенденції, перспективи) розвитку досліджуваного підприємства, його стратегічні орієнтири;
- характеристика інвестиційного (інноваційного) розвитку підприємства (рівень інноваційних досліджень, наявність інноваційних лабораторій, обсяги інвестування інноваційної діяльності, характеристика PR-кампаній інноваційної продукції (послуг) та інших каналів розповсюдження інноваційної продукції (послуг)).

Після виконання завдання студентам необхідно зробити висновки.

## **Заняття 9**

### ***Практичне завдання за темою «Проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах»***

**1. Мета заняття:** закріплення теоретичних знань та практичних навичок щодо проектування систем управління потенціалом на сучасних підприємствах.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Теоретичні основи проектування систем управління потенціалом підприємства.

Технологія проектування систем управління потенціалом.

Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Які фактори впливають на проектування систем управління потенціалом?

Охарактеризуйте підходи до аналізу структури підприємницького потенціалу підприємства в економічній літературі.

Наведіть елементи підприємницького потенціалу підприємства.

Охарактеризуйте еволюцію підходів до управління підприємством, починаючи з 80-х років ХХ століття до теперішнього часу.

Наведіть головні тенденції розвитку сучасного стану управління підприємством.

Визначте суть оцінки якості систем управління потенціалом підприємства.

**4. Практичні завдання.** Витратний підхід до оцінки потенціалу підприємства.

Студентам необхідно розв'язати три наступні задачі.

#### **Задача 1**

Виходячи з даних балансу, визначити вартість підприємства за методом накопичених активів.

Вихідні дані наведені у таблиці 13.

Таблиця 13 – Значення статей балансу підприємства

Актив		Пасив	
Статі	Величина, тис. грн	Статті	Величина, тис. грн
Необоротні активи, всього	23 011,7	Власний капітал	19 573,5
Оборотні активи	13 043,1	Довгострокова заборгованість	651,2
		Короткострокова заборгованість	1 066,0
		Поточні зобов'язання	14 764,1
Підсумок балансу	36 054,8	Підсумок балансу	36 054,8

#### **Задача 2**

Виходячи з даних балансу, визначити вартість підприємства методом чистих активів і ліквідаційної вартості. Реалізація машин і обладнання за ринковою вартістю може дати 90 000 тис. грн, продаж запасів – 48 000 тис. грн.

За оцінкою експерта вартість будівель і споруд становить 180 000 тис. грн, ліквідаційні витрати складуть 2 000 тис. грн.

Вихідні дані наведені у таблиці 14.

Таблиця 14 – Значення статей балансу підприємства

Актив		Пасив	
Статі	Величина, тис. грн	Статті	Величина, тис. грн
Будівлі й споруди	70 000	Статутний капітал	100 000
Машини й обладнання	150 000	Прибуток (збиток)	120 000
Разом необоротні активи	220 000	Разом власний капітал	220 000
Запаси	40 000	Довгострокові зобов'язання	50 000
Дебіторська заборгованість	45 000		
Кошти	5 000	Короткострокові зобов'язання	40 000
Разом оборотні активи	90 000		
Підсумок балансу	310 000	Підсумок балансу	310 000

### Задача 3

Визначити діапазон ринкової вартості підприємства роздрібної торгівлі при наступних вихідних даних. Товарообіг за звітний рік склав 3 600 тис. грн у т.ч. ПДВ, покупна ціна товарів – 1 870 тис. грн, витрати обігу – 420 тис. грн. На балансі підприємства значиться торговельне обладнання: первісна вартість якого становить 145 тис. грн, знос – 50,75 тис. грн. На складах знаходяться запаси на суму 410 тис. грн.

### Заняття 10

#### *Практичне завдання за темою «Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів»*

**1. Мета заняття:** набуття теоретичних знань та опанування практичними навичками щодо відтворення потенціалу підприємства з урахуванням системи стратегічних і тактичних цільових орієнтирів.

#### **2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів.

Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Наведіть визначення поняття «інновація» та підходи до визначення цього поняття.

Визначте послідовність діагностики інноваційного потенціалу підприємства.

Якими групами показників можна охарактеризувати стан інноваційного потенціалу підприємства?

Охарактеризуйте стратегію технічного розвитку підприємства.

Які стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства виділяють на галузевому і міжгалузевому рівнях?

Які заходи передбачає формування системи науково-технічного розвитку підприємства?

Які стратегії застосовують під час продажу технологій підприємства?

Охарактеризуйте провідні фактори успішного використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку.

**4. Практичне завдання.** Оцінка майбутнього конкурентного статусу і побудова матриці McKensey – General Electric

1. Визначити ступінь відповідності поточного СПО, необхідного для реалізації майбутньої оптимальної стратегії.

2. Визначити ступінь оптимальності діючої стратегії підприємства.

3. Розрахувати значення майбутнього конкурентного статусу підприємства.

4. Побудувати матрицю McKensy General Electric і визначити напрямок подальшої діяльності підприємства.

5. Зробити висновки за результатами проведеного аналізу.

Послідовність виконання роботи

Визначити ефективність поточного потенціалу підприємства (показник  $\omega$ ), для чого заповнити таблицю 15 вербальними характеристиками по кожному елементу СПО.

Таблиця 15 – Оцінка ступеня оптимальності поточного потенціалу підприємства

Елементи СПО ( $i=1...n$ )	Поточний потенціал ( $C_F$ )	Потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії ( $C_o$ )	Норматив оцінки потенційних можливостей ( $C_F/C_o$ )*
1 Спроможність до макроекономічного аналізу ситуації в країні і за її межами	Високий зі сповільненою реакцією	Високий зі швидкою реакцією	0,85
....			
$N$			
* $\omega = \Sigma(C_F/C_o)/n$ .			

Норматив оцінки потенціалу визначити в частках одиниці зважаючи наскільки існуючий елемент СПО відповідає необхідній для реалізації оптимальній стратегії. Визначити ступінь оптимальності існуючої стратегії (показник  $\phi$ ) за допомогою таблиці 16.

Таблиця 16 – Визначення оптимальності існуючої стратегії

Чинники успіху в майбутньому ( $j=1...m$ )	Діюча стратегія ( $S_F$ )	Стратегія майбутнього			$S_F/S_o^*$
		$S1$	$S2$	$S3$	
1	2	3	4	5	6
1 Збільшення обсягів робіт	Залежно від кількості замовлень	Збільшення шляхом пошуку нових замовлень	Збільшення шляхом впровадження інноваційних технологій	Збільшення шляхом збільшення робочих годин	0,85
2 Динаміка географічного розташування ринку					
3 Ступінь відновлення продукції					
4 Підвищення якості послуг					
5 Приріст чисельності споживачів певного сектору ринку					

Продовження таблиці 16

1	2	3	4	5	6
6 Ступінь відновлення технології					
7 Рівень насичення попиту					
8 Суспільна прийнятність товару і послуг					
9 Коливання цін					
10 Стабільність структури ринку					
* $\phi = \Sigma(S_F / S_O) / m$ .					

Отже, у таблиці 16, крім діючої стратегії, подаються вербальні характеристики трьох стратегій майбутнього. Оптимальною з цих стратегій визнається та, що найбільше наближена до діючої і потребує найменших стратегічних вкладень. Оцінка рівня оптимальності в таблиці 16, що дорівнює 0,8, означає, що діюча стратегія відповідає оптимальній за чинником збільшення обсягів робіт на 80 %.

У висновках цього підрозділу необхідно обґрунтувати вибір стратегій і виявити ступінь їхньої оптимальності. У висновках зазначити, на підставі чого були обрані стратегії та які перспективи їх зміни.

Оцінку майбутнього конкурентного статусу підприємства розрахувати за формулою:

$$KCO = \omega \times \phi \times RF / RO \times K_{II}, \quad (5)$$

де  $\omega$  – ступінь оптимальності поточного потенціалу підприємства;

$\phi$  – ступінь оптимальності існуючої стратегії;

$RF/RO$  – відношення фактичної рентабельності до оптимальної;

$RF/RO = 0,5$ ;

$K_{II}$  – поправочний коефіцієнт, що дорівнює  $1,0X$ , де  $X$  – порядковий номер за списком.

Для значень майбутнього конкурентного статусу підприємства встановлені такі градації:

- 0,512 і вище – «сильний» статус;
- 0,125 і вище – «середній» статус;
- 0,016 або нижче – «слабкий» статус.

Використовуючи отримані в розрахунках значення принадності СЗГ і майбутнього КСО\* визначити, яким квадрантом матриці McKensey – General Electric (рис. 2) описується стратегія підприємства.



Рисунок 2 – Тривимірна матриця McKensey – General Electric

За допомогою матриці визначити найбільш імовірний напрямок подальшої діяльності підприємства, обґрунтувати його й зробити відповідні висновки.

## Заняття 11

### *Практичне завдання за темою «Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств»*

**1. Мета заняття:** засвоєння студентами сутності й особливостей удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств.

**2. Питання з теоретичної частини заняття:**

Ефективність управління потенціалом підприємства.

Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства.

Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом.

**3. Методика організації самостійної роботи студентів:** студент під час підготовки до заняття повинен відповісти на такі запитання:

Охарактеризуйте принципи ефективності управління потенціалом підприємства.

Визначте заходи, завдяки яким досягається формування організаційного потенціалу підприємства.

Охарактеризуйте організаційні механізми організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства.

Визначте критерії формування організаційної структури підприємства.

Наведіть особливості бюрократичної (лінійної) організаційної структури.

Охарактеризуйте інтегральна (функціональна) структура управління та доцільність її застосування.

Наведіть різницю між інтегральною (функціональною) структурою управління та суто функціональною організаційною структурою.

Наведіть визначення понять «реінжинірінг», «бізнес-процес».

Охарактеризуйте дивізійну структура управління підприємством.

Наведіть переваги та недоліки дивізійної структури управління.



Охарактеризуйте процес вироблення управлінських рішень та його етапи.

Визначте етапи складання організаційного плану.

#### 4. Практичне завдання. Побудова конкурентної карти ринку

В процесі виконання цієї роботи необхідно:

1. Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку товарів і послуг (ТіП).
2. Розрахувати темпи приросту ринкової частки кожного підприємства.
3. Побудувати конкурентну карту ринку ТіП.

#### Порядок виконання роботи

1. Узявши за основу дані, наведені в таблиці 17, розрахувати ринкові частки ( $D_i$ ) підприємств у  $t_n$  і  $t_{n+1}$  – роках за формулою  $D_i = D_i / \sum D_i$ , виділив при цьому  $\min$  і  $\max$  значення  $D_i$  у кожному році.

Таблиця 17 – Вихідні дані для розрахунку

Підприємства		П-1*	П-2	П-3	П-4	Разом:
Обсяг товарів і послуг ( $Q$ ), тис. грн	$t_n$	125	200	158	187	
	$t_{n+1}$	163	194	170	189	

\*Підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, де виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку в кластері. Дані, наведені в таблиці, необхідно скоригувати на поправочний коефіцієнт 1,\_\_, де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Розрахувати середнє арифметичне значення ринкових долей ( $D_{cp}$ ) усієї сукупності підприємств ( $n$ ) по співвідношенню  $D_{cp} = 1 / n$  і виділити значення  $D_i > D_{cp}$  і  $D_i < D_{cp}$ .

Розрахувати середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємства  $\sigma_1$  ( $\sigma_2$ ), для яких  $D_i \geq (<) D_{cp}$  по відповідних секторах, використовуючи формули:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \times \sum (D_s - D_{cp1})^2}, \quad S = 1, \dots, k_1; \quad (6)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{[(1/n - k_1)] \times \sum (D_1 - D_{cp2})^2}, \quad t = 1, \dots, n - k_1, \quad (7)$$

де  $k_1(n - k_1)$  – кількість підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ );

$D_S$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ );

$D_{CP1}$  ( $D_{CP2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких  $D_S < D_{CP}$  ( $D_t \geq D_{CP}$ ).

$$D_{CP1} = (1/k_1) \times \sum D_S, \quad S = 1, \dots, k_1 \quad (8)$$

$$D_{CP2} = [1/(n - k_1)] \times \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k_1 \quad (9)$$

3. Розрахувати темпи приросту ринкової частки підприємства за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_{it} - D_i^{t0}}{D_i^{t0}} \times 100, \% \quad (10)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;

$D_{it}$  ( $D_i^{t0}$ ) – ринкова частка  $i$ -го підприємства в період часу  $t$  ( $t0$ ), %;

$m$  – кількість років в аналізованому періоді.

4. Розрахувати розмір середнього темпу приросту ринкової частки ( $T_{CP}$ ) за формулою:

$$T_{CP} = \left( \frac{\sum Q_{m+1}}{\sum Q_m} - 1 \right) \times 100, \% \quad (11)$$

Визначити мінімальне ( $T_{min}$ ) і максимальне ( $T_{max}$ ) значення темпу приросту частки по всіх значеннях  $T_i$ :

$$T_{min} = \min (T_i); \quad T_{max} = \max (T_i), \quad i = 1, \dots, n...$$

6. Розрахувати середньоквадратичне відхилення ( $T_i$  від  $T_{CP}$ ) за формулою:

$$\sigma = \sqrt{(1/n) \times \sum (T_i - T_{CP})^2}, \quad i = 1, \dots, n \quad (12)$$

За результатами розрахунків скласти матрицю формування конкурентної карти підприємств, заснованої на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток реалізованих  $T_i$ П (табл. 18).

Таблиця 18 – Матриця формування конкурентної карти ринку

Темпи приросту ринкової частки, Т		Ринкова частка, Д	Класифікаційні групи				
			I	II	III	IV	
			Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
			$(D_{max};$ $D_{cp} + \sigma_1)$	$(D_{cp} + \sigma_1;$ $D_{cp};)$	$(D_{cp};$ $D_{cp} - \sigma_2)$	$(D_{cp} - \sigma_2;$ $D_{min})$	
Класифікаційні групи	I	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	$(T_{max};$ $T_{cp} + \sigma)$	1	5	9	13
	II	Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	$(T_{cp} +$ $\sigma; T_{cp})$	2	6	10	14
	III	Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	$(T_{cp};$ $T_{cp} - \sigma)$	3	7	11	15
	IV	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	$(T_{cp} - \sigma;$ $T_{min})$	4	8	12	16

Вона дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів.

Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з ринковою позицією, що поліпшується швидко), найбільш слабким – підприємства 16-ї групи (аутсайтери ринку з позицією, що швидко погіршується). Положення підприємства усередині кожної групи визначається розміром його ринкової частки.

Висновками для виконання цього завдання мають стати аргументовані доводи студента щодо дій, які необхідно здійснити підприємству для досягнення більш високої позиції на конкурентній карті.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Влащенко Н. М. Зміст стратегічного потенціалу туристських підприємств [Електрон. ресурс] / Н. М. Влащенко, Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева // Інтернаука : міжнар. наук. журнал. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://www.inter-nauka.com/magazine/multidisciplinarnyy-nauchnyy-zhurnal>, вільний (дата звернення: 25.03.2023). – Назва з екрана.
2. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства : конспект лекцій / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 127 с. – Існує електрон. версія (Режим доступу : <https://eprints.kname.edu.ua/52163/>, вільний).
3. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко. – Полтава : ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с. – Існує електрон. версія (Режим доступу : <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/716/1/POTENTsIAL.pdf>, вільний).
4. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч.-метод. посіб. до самостійного вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» усіх форм навчання / С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко. – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – 197 с. – Існує електрон. версія (Режим доступу: [http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2951/1/Potential\\_samost\\_2017.pdf](http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2951/1/Potential_samost_2017.pdf), вільний).
5. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Т. В. Кузнєцова, Ю. В. Красовська, О. М. Подлевська. – Рівне : НУВГП, 2016. – 195 с. – Існує електрон. версія (Режим доступу: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6913/>, вільний).
6. Оболенцева Л. В. Діагностика потенціалу стратегічних орієнтирів розвитку туристичної індустрії [Електрон. ресурс] / Л. В. Оболенцева, Н. М. Влащенко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://www.business-inform.net/main/>, вільний (дата звернення 01.03.2023). – Назва з екрана.

7. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] ; за заг. ред. Бутка М. П. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с. – Існує електрон. версія. – (Режим доступу : [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf), вільний).

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Вихідні дані для розрахунку (варіанти 1–5)

Показники	Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4		Варіант 5	
	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн, <b>ОВЗ</b>	182 546	196 841	282 546	296 841	106 485	114 824	114 560	126 471	147 490	154 321
2 Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень(коефіцієнт капіталізації), части одиниці, <b>Кк</b>	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
3 Нормовані оборотні засоби, тис. грн, <b>НОЗ</b>	56 067	67 673	96 067	100 673	32 706	39 476	34 257	37 651	53 419	57 301
4 Коефіцієнт витягу продукції з оборотних засобів, частки одиниці, <b>КВП</b>	0,90	0,93	0,85	0,89	0,80	0,82	0,87	0,90	0,84	0,86
5 Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою, тис. грн, <b>НАе</b>	37 255	42 761	47 255	52 761	21 732	24 944	30 761	32 760	41 673	43 960
6 Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб, <b>Ч</b>	13 027	13 011	15 027	17 765	7 590	7 590	14 751	15 041	11 067	11 987
7 Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн, <b>ПП</b>	13,0	13,8	14,0	14,5	13,0	13,8	9,6	9,9	8,9	9,2

Продовження таблиці А. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8 Товарна продукція у порівняних цінах, тис. грн, <b>ТП</b>	169 113	178 920	201 105	224 309	98 646	104 370	125 840	130 874	135 099	141 033
9 Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн, М	14,0	15,1	17,0	17,3	14,0	15,1	8,3	8,6	10,9	11,5
10 Інноваційні витрати за звітний період, тис. грн, <b>ІВ</b>	46 662	64 884	9 672	10 475	27 200	37 849	4 065	4 362	3 975	4 031
11 Витрати на управління, тис. грн, <b>ВУ</b>	9 826	11 811	11 705	14 298	5 732,1	6 890,0	7 861	8 123	6 158	6 360
12 Валовий прибуток, тис. грн, <b>ВП</b>	47 496	74 949	88 654	91 329	27 706	43 720	35 112	37 631	51 640	53 761
13 Повна собівартість товарної продукції, тис. грн, <b>Спов</b>	122 371	127 329	56 498	59 540	71 383	74 275	100 540	111 785	134 164	137 652

Таблиця А.2 – Вихідні дані для розрахунку (варіанти 6–10)

Показники	Варіант 6		Варіант 7		Варіант 8		Варіант 9		Варіант 10	
	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік	Базисний рік	Звітний рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн, <b>ОВЗ</b>	192 546	216 849	232 546	246 841	103 485	110 824	114 560	126 471	142 490	148 321
2 Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень(коефіцієнт капіталізації), частини одиниці, <b>Кк</b>	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3 Нормовані оборотні засоби, тис. грн, <b>НОЗ</b>	54 067	68 673	92 067	98 673	31 706	37 476	34 257	37 651	51 419	52 301
4 Коефіцієнт витягу продукції з оборотних засобів, частки одиниці, <b>КВП</b>	0,89	0,91	0,88	0,90	0,82	0,84	0,87	0,90	0,84	0,86
5 Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою, тис. грн, <b>НАе</b>	36 255	41 761	49 255	51 761	22 732	25 944	30 761	32 760	40 673	43 796
6 Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб, <b>Ч</b>	10 427	10 811	18 927	19 765	9 499	10 490	9 875	9 984	9 640	9 841
7 Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн, <b>ПП</b>	12,9	13,5	13,8	14,1	13,2	13,9	11,6	12,9	12,5	12,7
8 Товарна продукція у порівняних цінах, тис. грн, <b>ТП</b>	170 113	177 920	198 105	204 309	97 646	98 370	125 840	130 874	136 099	140 033
9 Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн, <b>М</b>	13,8	14,5	16,0	16,3	13,9	14,2	8,3	8,8	10,9	11,5
10 Інноваційні витрати за звітний період, тис. грн, <b>ІВ</b>	36 629	44 884	36 721	43 754	26 200	32 849	40 650	43 620	39 650	40 111
11 Витрати на управління, тис. грн, <b>ВУ</b>	9 726	12 811	9 770	10 398	5 732	5 890	7 861	8 123	6 153	6 330
12 Валовий прибуток, тис. грн, <b>ВП</b>	45 496	59 949	72 654	74 632	77 406	73 120	34 112	36 310	50 640	52 761



Закінчення таблиці А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13 Повна собівартість товарної продукції, тис. грн, <i>Снов</i>	102 371	107 329	124 984	135 401	71 783	72 285	95 054	96 785	104 164	107 652

Таблиця А.3 – Додаткова інформація за рік, що є попереднім до базисного

Показники	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5	Варіант 6	Варіант 7	Варіант 8	Варіант 9	Варіант 10
Продуктивність праці на 1-го працівника ПВП, тис. грн	12,0	9,2	8,5	9,1	8,7	12,5	13,5	13,1	10,9	12,2
Фондоозброєність у розрахунку на 1-го працівника ПВП, тис. грн	13,0	8,0	9,8	8,0	10,2	13,5	15,5	13,6	8,7	10,0

*Електронне навчальне видання*

Методичні рекомендації  
до проведення практичних занять та організації самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі: **ОБОЛЕНЦЕВА** Лариса Володимирівна,  
**ПИСАРЕВА** Ірина Володимирівна,  
**ВЛАЩЕНКО** Наталія Миколаївна

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *Н. М. Влащенко*

План 2023, поз. 327М

---

Підп. до друку 10.04.2023. Формат 60 × 84/16.  
Ум. друк. арк. 2,4

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: office@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.