

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства»

*Спеціальність 051 «Економіка»,
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/_ Карінцева О.І./

Виконавець: _____/Малишева М.А./
П.І.Б.

Група: _____ **Е.мз-91С** _____
шифр

Суми 2020

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки,
підприємництва**

та бізнес-адміністрування

_____ **О. І. Карінцева**
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи __ Е.мз-91С, курсу __ 2 __ ЦЗДВН (найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Малишева Марія Андріївна /
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: **Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» __ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «_____» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: _ навчально-методична література, періодичні видання, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА**

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»
ОЦІНКА ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ
«РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

Перелік ілюстрацій

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Характеристика товарів (бізнесів) і стратегій управління згідно з матрицею БКГ

Матриця БКГ на прикладі СГП ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Матриця Мак-Кінсі

Квадрат потенціалу ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _доц. *Карінцева О.І*

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20 ____ р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та значення потенціалу в управлінні підприємством.....	6
1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	8
1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства шляхом побудови матриць БКГ та Мак Кінсі	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ».....	23
2.1 Характеристика діяльності підприємства.....	23
2.2 Оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства методом БКГ.....	24
2.3 Оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства методом Мак Кінсі.....	28
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЗБАЛАНСОВАНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ».....	31
3.1 Оцінка збалансованості потенціалу підприємства.....	31
3.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	41
ВИСНОВОК.....	48
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

Реферат

Ключові слова: економічний потенціал, конкурентоспроможність потенціалу, методи оцінки, матриці, ефективність, збалансованість, інноваційний потенціал.

Дана робота містить 52 сторінки тексту; 3 розділу; 4 малюнків; 14 таблиць; список використаної літератури з 46 джерел.

Мета роботи - всебічне дослідження механізму управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства на прикладі ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ».

Об'єктом даної роботи є способи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Предметом цієї роботи є механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства в сучасній економіці.

Метод дослідження - аналіз, порівняння, графічний метод представлення даних і матеріалу.

У першому розділі роботи «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА» аналізуються сутність та значення потенціалу в управлінні підприємством, досліджено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано методіку дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства шляхом побудови матриць БКГ та Мак Кінсі.

У другому розділі роботи «АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ» охарактеризовано об'єкт дослідження, оцінено конкурентоспроможність портфелю бізнесу підприємства методом БКГ, проведена оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства методом Мак Кінсі.

У третьому розділі «ОЦІНКА ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ» на основі даних підприємства проведена оцінка збалансованості потенціалу підприємства та оцінено інноваційний потенціал підприємства.

ВСТУП

Тема «Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства» є актуальною, тому що однією з основних умов розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання є його конкурентоспроможність. Тому, сьогодні, кожне підприємство для отримання міцної позиції на відповідному ринку має точно представляти своє місце і місце своїх конкурентів за різними параметрами (якісними показниками товару, фінансової міцності та ін.) а також знати свої сильні і слабкі сторони розвитку. В умовах постійної конкуренції жодне з конкуруючих підприємств не хоче займати позиції слабого конкурента, і саме для цього й проводиться управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Об'єктом даної роботи є способи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Предметом цієї роботи є механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства в сучасній економіці.

Метою роботи є всебічне дослідження механізму управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства на прикладі ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ».

Відповідно до поставленої мети, виникають такі завдання:

- вивчення теоретичних аспектів, характеристики конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- визначення методології аналізу ефективності інструментів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;
- безпосередній аналіз інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства на конкретному прикладі;
- оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства різними методами;
- оцінка збалансованості потенціалу підприємства та інноваційного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення потенціалу в управлінні підприємством

Процес виробництва створює підґрунтя для життєвої основи сучасного суспільства. Важливими чинниками формації будь-якого технологічного укладу, у тому числі шостого, виступають виробничі потужності, інноваційні технології[20,39,40-46]. Саме вони створюють необхідні умови для подальшого економічного розвитку. Їх стан та ефективне використання прямо впливає на кінцеві результати господарської діяльності сучасних підприємств.

Рациональне використання виробничих потужностей, своєчасне впровадження інноваційних технологій та оновлення діючих фондів дозволить підвищити конкурентоспроможність сучасних підприємств в умовах швидкозмінювального зовнішнього середовища[16,23,24,25,26]. Будь-які управлінські рішення щодо ефективності використання виробничих потужностей пов'язані з використанням потенціалу підприємства.

Для виявлення факторів, що безпосередньо є впливовими на розвиток чи утримання процесу удосконалення управління потенціалом, необхідно спочатку більш детально зупинитися на терміні «потенціал» та на його складових.

Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління.

Перехід до нового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження тих ринкових ознак потенціалу, котрі якнайповніше виражають, на нашу думку, поняття «потенціал підприємства».

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин [22, с.19]:

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку.

У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв».

Розглядаючи структуру потенціалу з цих позицій, варто враховувати, що в першому випадку структурні елементи потенціалу, що залишилися в нереалізованому вигляді, призводять до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористовувані в роботі трудові навички втрачаються, нереалізовані особистісні здібності руйнуються), а в другому випадку «надлишковий» запас сил і здібностей працівника забезпечує гнучкість і маневреність розвитку системи стосовно змінюваних умов праці.

По-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як «ресурс» і «резерв» [13,14,17,18,19,21,30,31,36,37,38].

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використати які вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами [2,с.125].

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи, класифікацію яких наведено в табл. 1.1 [22, с.176].

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки [22, с.177].

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
1	2	3
За можливістю розробки управлінських рішень	Одномоментні	· Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;
		· Методика Ансоффа відносно КСФ;
		· Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;
		· Метод американської асоціації управління;
		· Метод порівнянь;
		· Метод інтегрального критерію;
		· Метод таксономічного показника;
		· Метод вивчення профілю об'єкта;
	· Графічна методика Зав'ялова.	
	Стратегічні	· Теорія конкурентних переваг М. Портера;
· Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;		
		· STEP-аналіз;

	· SWOT-аналіз;
	· SPACE-аналіз;
	· GAP-аналіз;
	· LOTS-аналіз;
	· PIMS-аналіз;
	· Модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
	· Формалізований метод Манова;
	· Метод рангов

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
За способом оцінки	Індикаторні	· STEP-аналіз;
		· SPACE-аналіз;
		· GAP-аналіз;
		· LOTS-аналіз;
		· PIMS-аналіз;
		· Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;
		· Формалізований метод Іванова;
		· Методика Ансоффа КСФ;
		· Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;
		· Метод американської асоціації управління;
		· Метод порівнянь;
		· Метод рангів;
		· Метод інтегрального критерію;
		· Метод таксономічного показника;
	· Метод вивчення профілю об'єкта;	
	· Графічна методика Зав'ялова.	
	Матричні	· Теорія конкурентних переваг М. Портера;
		· Аналіз конкурентоспроможності фірм Е. Ламбена;
		· SWOT-аналіз;
		· Модель аналізу Мак-Кінсі 7S

Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах та ін.).

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи - це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (зі штаб-квартирою в Женеві) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинутих країн, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок. Дані аналізу групують за 10-ма основними факторами [22, с.178]:

- динаміка економіки (економічний потенціал);
- виробнича потужність промисловості;
- динаміка ринку;
- фінансова підтримка;
- людський капітал;
- імідж країни;

- забезпеченість сировиною;
- орієнтація на зовнішній ринок;
- інноваційний потенціал;
- суспільний спокій.

Кожен з цих 10 факторів складається з 20-40 оціночних індикаторів. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів.

Матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства шляхом побудови матриць БКГ та МакКінсі

Як можна побачити з вище перелічених методів дослідження потенціалу підприємства (див.п.1.1) у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства використовується різноманітні методи та моделі.

Модель Бостонської консультаційної групи (далі – БКГ) - найбільш простий метод портфельного аналізу. У даній моделі використовуються дві змінні: відносна частка ринку (відношення між власною абсолютною часткою ринку і загальною величиною ринку) та темп зростання. На основі цих критеріїв будується матриця вибору стратегії, на яку наносяться різні бізнес-лінії підприємства [20, с.315].

Відносну ринкову частку розраховуємо за наступною формулою:

$$VRЧП = \frac{РЧП}{РЧК}, \quad (1.1)$$

де VRЧП – відносна ринкова частка підприємства, %;

РЧП – ринкова частка підприємства, %;

РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %.

Кожен з чотирьох квадрантів матриці передбачає різну ситуацію, що вимагає окремого підходу, з точки зору фінансування. Матриця дозволяє виділити види товарів в залежності від їх значимості для підприємства, котрим були надані ємні маркетингові назви, які є в даний час загальноприйнятими: «дійні корови», «зірки», «собаки», «знаки питання».

Використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, вибрати інвестиційні стратегії для кожного з них, прийняти рішення про коригування виробничої структури організації. В результаті проведення аналізу приймається стратегія підприємства щодо кожної категорії товарів (табл.2.2)[20, с.316].

Аналіз, проведений на основі матриці БКГ, допомагає оцінити збалансованість портфеля товарів, для чого товари поміщають в матрицю «зростання - частка ринку». Масштаби діяльності можуть бути позначені кружками з площею поверхні, пропорційної обсягом продажів або виручці. Аналіз слід проводити в динамічному режимі, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі.

Таблиця 1.2 – Характеристика товарів (бізнесів) і стратегій управління згідно з матрицею БКГ

Товар	Характеристика	Стратегія управління
«Знаки питання»	Проблемний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція.	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку.
«Зірка»	Товари - лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості, не потребує інвестицій, приносить великий прибуток.	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту.
«Собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку.	Стратегія скорочування (елімінавання). Мінімізація витрат.

До переваг моделі БКГ можна віднести її використання як в рамках підприємства в цілому, так за його окремих підрозділах. Безперечною перевагою даної моделі є наочність та простота використання.

Проте можливості її застосування досить обмежені, тому що використання гіпотези щодо існування залежності між відносною часткою ринку і потенціалом рентабельності робить дану модель прийнятною лише за наявності ефектів досвіду. Труднощі можуть бути пов'язані з проблемами вимірювання та оцінки ринкової частки та темпів зростання ринку.

В цілому, модель БКГ є досить спрощеною і більшість чинників, які необхідно враховувати при обранні стратегії, залишаються за межами аналізу. Щоб виключити цей недолік, в даний час модель БКГ постійно удосконалюється, та крім неї, розробляються й інші методи стратегічного аналізу.

Завдяки побудові цієї матриці можна побачити, які з видів діяльності підприємства є конкурентоспроможними на даному ринку, а які є не життєздатними. Завдяки побудові цієї матриці можна управляти конкурентоспроможність підприємства, тим самим підвищуючи потенціал діяльності даного підприємства.

У стратегічній моделі Мак-Кінсі, у матриці обрання стратегії, поряд з показником конкурентоспроможності, використовується оцінка привабливості ринку. Інтегральна оцінка привабливості ринку зводиться до опису сприятливих можливостей та загроз, з якими може зіткнутися підприємство, діючи в тій чи іншій стратегічній зоні господарювання (далі – СЗГ).

Аналіз матриці Мак-Кінсі дозволяє дати підприємству ряд рекомендацій, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства [20, с.318]:

- розвиватися в найбільш цікавій для підприємства зоні, де воно має реальний потенціал (висока привабливість ринку) та продукція підприємства досить конкурентоспроможна. Якщо останню умову не реалізовано, то необхідно або здійснити значне інвестування для досягнення кращої позиції, або відмовитися від конкурентної боротьби;
- дотримуватися середньої зони або через її привабливість, або через наявність переваг у конкурентній боротьбі;
- вийти з несприятливої зони.

Модель Мак-Кінсі - найбільш часто застосовується в зарубіжній практиці метод портфельного аналізу, він досить гнучкий та дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства при виборі критеріїв оцінки СЗГ. Тим часом за уявною простотою моделі ховається ряд проблем: зміни в моделі стають складнішими, зростає небезпека суб'єктивізму при виборі факторів конкурентоспроможності та привабливості ринку, визначенні вагових коефіцієнтів і оцінок факторів.

Описані моделі розрізняються з точки зору використовуваних пропозицій та видаються рекомендацій.

Таким чином, вибір тієї чи іншої моделі портфельного аналізу слід здійснювати з урахуванням особливостей конкретного підприємства, що випускається їм продукції і залежно від доступності інформації для аналізу. У ряді випадків бажано комбінувати використовуються в процесі аналізу моделі та методи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Характеристика діяльності підприємства

Роменський завод замітника незбираного молока введений в дію в 1975 році, а в 1993 році реорганізований в з орендного заводу у відкрите акціонерне товариство. У вересні 1999 року переіменований в ВАТ «Роменський молочний комбінат». Це було одне з найбільших підприємств в Україні по виробництву сухого знежиреного молока, якість якого відповідала світовим стандартам. На комбінаті також освоєно виробництво твердих сирів по голландській технології: «Російський», «Звенигородський», Крупнопористі сири – «Королівський», «Радомир», «Фараон» та інші.

ПАТ «Роменський молочний комбінат» має Липоводолинський, Недригайлівський, Путивльський виробничі цехи, які займаються прийманням, охолодженням та відправкою молока на комбінат. В 2002 році в смт. Недригайлів збудовано цех по виробництву сирів за голландською технологією, який є структурним підрозділом комбінату. В складі комбінату є цех по виробництву масла, цех по виробництву сухого молока, цех по виробництву продукції з незбираного молока.

Сьогодні підприємство виробляє такі види продукції: сир твердий сичужний, сир плавлений, масло тваринне, суху знежирену сироватку. Основним видам продукції є твердий сир, який виробляється в асортименті: Російський, Звенигородський, Мрамуровий, плавлені сири із смаковими добавками.

Всі заходи у процесі діяльності були направлені на поліпшення якості продукції, механізацію трудомістких процесів виробництва, розширенню асортименту продукції, впровадження в виробництво ресурсозберігаючих технологій.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства методом БКГ

Проаналізуємо портфель продукції підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» методом Бостонської консультаційної групи. Вона дає змогу оцінити позиції СГП на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП.

Етапи побудови матриці БКГ розглянемо на прикладі аналізу портфелю ПАТ «Роменський молочний комбінат», що виробляє кисломолочну та сирну продукцію.

Для аналізу інформації про динаміку ринків збуту ПАТ «Роменський молочний комбінат» та її ринкові позиції за кожним стратегічним підрозділом наведемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані

Вид продукції	Обсяг реалізації ПАТ «Роменський молочний комбінат», тис.грн	Місткість ринку, тис.грн	Темпи зростання ринку,%
Молоко	215214	9821455	2
Кефір	112572	762451	5
Йогурт	98572	4524214	15
Сир	245241	8412462	9
Масло	178524	6650015	3

За даними таблиці 3.1 можна визначити діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному випадку мінімальне значення – 2%, а максимальне – 15%. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній осі матриці БКГ (рис.1.1). Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень від 0 до 16%. У деяких випадках можливе зменшення попиту й зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-».

На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць фірми (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку розраховуємо за формулою 2.1 (див.п.2.2).

Розрахунок відносної ринкової частки ПАТ «Роменський молочний за видами продукції наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Відносна ринкова частка ПАТ «Роменський молочний комбінат» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка ПАТ "Роменський молочний комбінат", %	Ринкова частка найсильнішого в галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ПАТ "Роменський молочний комбінат",
Молоко	2,2	3,6	0,6
Кефір	14,8	17,5	0,8
Йогурт	2,2	1,9	1,1
Сир	2,9	1,8	1,6
Масло	2,7	2,5	1,1

Таким чином, з даних таблиці 2.2 можна побачити, що за напрямками виготовлення йогурту, сиру та масла ПАТ «Роменський молочний комбінат» є ринковим лідером, адже $ВРЧП > 1$. За напрямком виготовлення молока та кефіру підприємство займає слабкі позиції, адже показники відносної частки ринку є меншими за одиницю.

Таблиця 2.3 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації ПАТ «Роменський молочний комбінат», тис.грн.	Частка певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Молоко	215214	25
Кефір	112572	13
Йогурт	98572	12
Сир	245241	29
Масло	178524	21
Всього	850123	100

Поле матриці поділимо на чотири частини. Розподіляючи лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених на осях координат. На горизонтальній осі – 1%, на вертикальній – 8%.

Кожний СГП відзначимо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Положення кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства.

З урахуванням усього вищенаведеного побудуємо матрицю БКГ (рис.2.1).

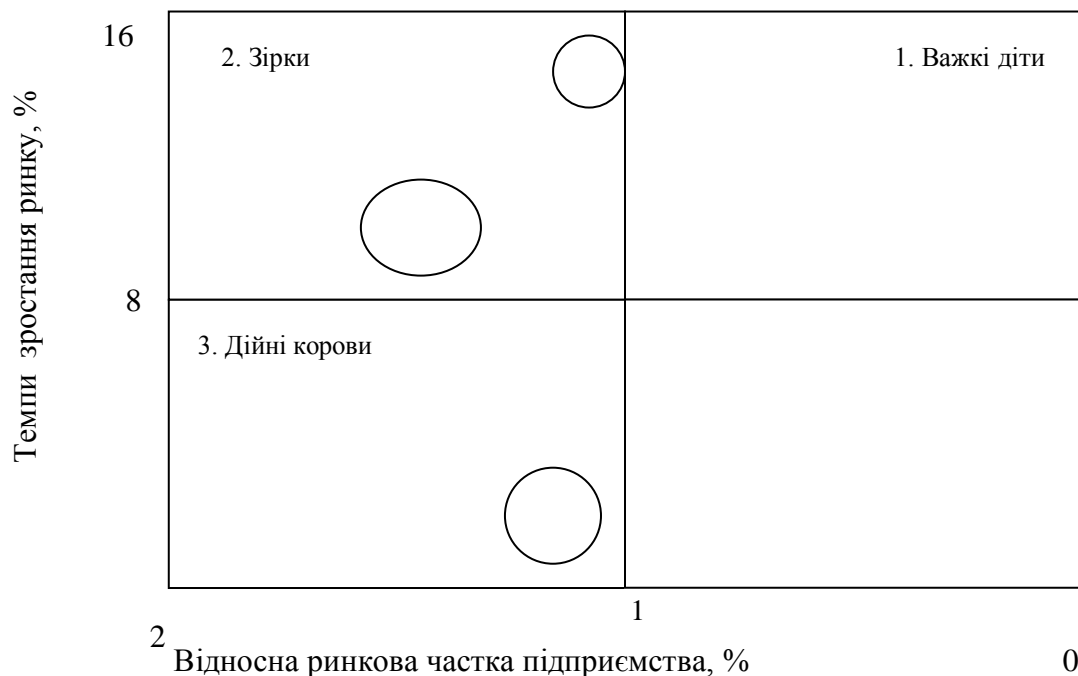


Рисунок 2.1 – Матриця БКГ на прикладі СГП ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Два напрямки господарювання підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» зайняли поле «Зірки» - це виготовлення йогуртів та сирів. Слід зазначити, що до поля «Зірки» потрапляють СГА з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари є лідерами на своїх ринках.

Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП має значну частку в складі бізнес-портфеля підприємства.

До поля «Дійні корови» потрапило СГП за напрямком виробництва масла. Тобто, це СГП характеризується високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять прибутку більше, ніж у них інвестують. Ці СГП являють собою найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансовий стан на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У нашому випадку, як вже зазначалося вище, до поля «Дійні корови» потрапило виробництво масла. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збирання врожаю» відповідно. Це пов'язане з тим, що виробництва масла посідає значне місце в обсягах продажу ПАТ «Роменський молочний комбінат».

СГП, за напрямком виготовлення молока та кефіру до поля «Собаки». Ці продукти характеризуються тим, що мають невелику частку ринку й низькі темпи збільшення ринку. Такі продукти не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується відмовитися або мінімізувати їх присутність у товарному асортименті підприємства. Утримання цього виду продукції потребує значних витрат фірми.

Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто вилучення зі складу бізнес-портфеля. Для ПАТ «Роменський молочний комбінат» доцільним є зосередження уваги на більш перспективних СГП, тобто на виробництві йогуртів, сирів та масла.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ПАТ «Роменський молочний комбінат» є позитивними, адже фірма має два СГП з поля «зірки», та один – з поля «дійні корови».

2.3 Оцінка конкурентоспроможності портфелю бізнесу підприємства методом Мак Кінсі

Наведемо структуру бізнес-портфеля підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вихідні дані

Вид продукції	Обсяг реалізації, млн.грн.	Місткість ринку, млн.грн
Молоко	215214	9821455
Кефір	112572	762451
Йогурт	98572	4524214
Сир	245241	8412462
Масло	178524	6650015

У таблицях 2.5 - 2.6 визначено перелік типових показників для оцінки факторів привабливості ринку й конкурентоспроможності СГП.

Так, при оцінюванні привабливості ринку будуть враховані такі характеристики як: рівень конкуренції, темп зростання ринку, прибутковість галузі, можливість нецінової конкуренції та державне регулювання.

Таблиця 2.5 – Експертні оцінки фактора «Привабливість ринку»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)					
	вагомість	молоко	кефір	йогурт	сир	масло
Рівень конкуренції	0,25	3	3	4	4	4
Темп зростання ринку	0,2	2	4	4	5	3
Прибутковість галузі	0,25	4	4	5	5	3
Можливість нецінової конкуренції	0,1	2	3	3	3	3
Державне регулювання	0,2	5	5	5	5	4
Загальна оцінка	1	3,35	3,85	4,35	4,55	3,45

При оцінюванні конкурентоспроможності СГП будуть враховані такі характеристики як: якість продукції, кадрова забезпеченість, ринкова частка, рівень цін, застосування нестандартних підходів.

Таблиця 2.6 – Експертні оцінки фактора «Привабливість СГП»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринків (за п'ятибальною шкалою)					
	вагомість	молоко	кефір	йогурт	сир	масло
Якість продукції	0,25	3	4	3	5	4
Кадрова забезпеченість	0,1	3	3	4	4	4
Ринкова частка	0,2	3	3	3	4	5
Рівень цін	0,3	4	3	4	5	4
Застосування нестандартних підходів	0,15	3	2	5	3	3
Загальна оцінка	1	3,30	3,10	3,70	4,40	4,05

Оцінки, що надані у таблицях 2.5 – 2.6 проведені експертних шляхом. За допомогою експертних оцінок визначено вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню при виборі стратегії. Сума вагомостей за кожним фактором дорівнює одиниці.

Для кожного показника методом експертних оцінок визначасмо його ранг за п'ятибальною школою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 5 – найкраще значення).

Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» матиме вигляд:

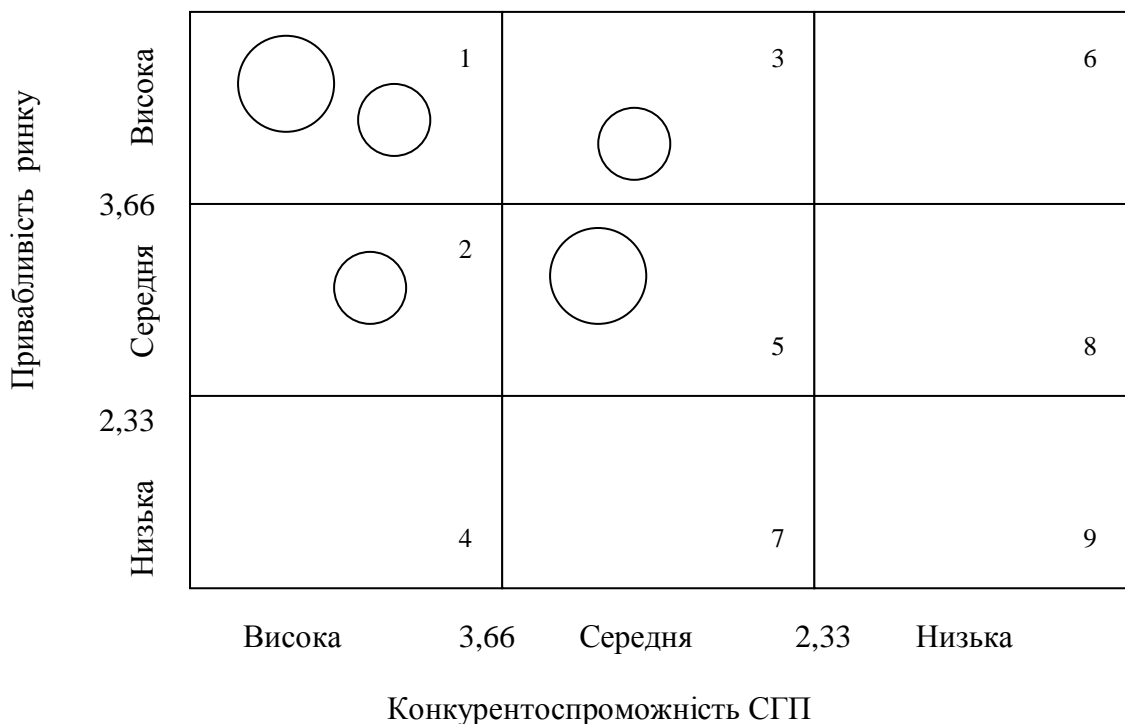


Рисунок 2.2 – Матриця Мак-Кінсі

Таким чином, СГП, що спеціалізується на виготовленні йогурту та сиру відносяться до «зони 1», тобто знаходяться в зоні зростання. Це поле містить середні за конкурентоспроможність СГП, які діють на привабливому ринку. Стратегії, що рекомендуються: стратегія зростання, стратегія вкладення інвестиції та стратегія розширення виробництва.

СГП, що займається виготовленням молока, розташований у квадраті 5 – це зона вибіркового розвитку. Квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності й привабливості ринку СГП. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на одержування максимального прибутку, а також на пошук шляхів для переходу СГП у зону зростання. Необхідно інвестувати кошти в ті СГП, які можуть бути найбільш прибутковими при мінімальних ризиках.

СГП, за напрямком виготовлення кефіру відноситься до квадрату 3. Це зона зростання. Це поле містить середні за конкурентоспроможністю СГП, які діють на привабливому ринку. Стратегії, що рекомендуються: стратегія зростання, стратегія вкладення інвестицій, стратегія розширення виробництва.

СГП, за напрямком виготовлення масла знаходиться у квадраті 2. Тобто, також як і кефір знаходиться у зоні зростання. Тому, доцільно проводити аналогічні стратегії.

За результатами проведеного аналізу можна діяти висновку, що підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» займає високу конкурентні позиції в галузі. У складі бізнес-портфеля ПАТ «Роменський молочний комбінат» більшість СГП знаходиться в зонах зростання й вибіркового розвитку. Для того щоб підвищити конкурентні позиції на ринку, необхідні додаткові капітальні вкладення.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЗБАЛАНСОВАНOSTI ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ
ПАТ «РОМЕНСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Оцінка збалансованості потенціалу підприємства

Для оцінки збалансованості потенціалу ПАТ «Роменський молочний комбінат» у таблиці 3.1 наведені дані, що характеризують діяльність підприємства за чотирма напрямками: виробництво, організаційна структура та менеджмент, маркетинг та фінанси. Дані наведені за підприємством та його основними конкурентами, якими є: ПАТ «Охтирський молочний комбінат», ПАТ «Харківський молочний комбінат», ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Таблиця 3.1 - Вихідні дані, що характеризують потенціал діяльності підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його конкурентів

Назва показника	Підприємство			
	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звениго- родський сироробний комбінат»»
1	2	3	4	5
1 Активи підприємства, тис.грн	23500	19800	25700	24000
2 Витрати на інноваційну діяльність, тис.грн.	120	56	173	250
3. Витрати на рекламу, тис.грн	115	98	103	130
4 Дебіторська заборгованість, тис.грн	74	120	130	118
5 Ділові якості менеджера, бали	10	9	8	10
6 Екологія виробництва (штрафи), тис.грн.	0,02	0,15	0,05	0,3
7 Ефективність організаційної структури управління, бали	10	9	8	10
8 Зобов'язання, строк погашення яких через рік, тис.грн.	250	400	180	350

Продовження таблиці 3.1				
1	2	3	4	5
9 Засоби, які стануть ліквідними через 1 рік, тис.грн.	1360	700	600	2640
10 Кількість робітників, чол.	250	248	315	358
11 К-ть робітників до 45 років, чол.	120	107	157	172
12. К-ть робітників з вищою освітою, чол.	214	210	272	305
13 К-ть робочих днів	250	250	250	250
14 Короткострокові зобов'язання, тис.грн.	120	150	142	200
15 Кредиторська заборгованість, тис.грн.	135	250	150	980
16 Предоставленні підприємством кредити, тис.грн.	25	45	80	124
17 Обсяг поставок на внутрішній ринок, тис.грн.	107204	98298	112750	125250
18 Оборотні кошти підприємства, тис.грн.	98434	22345	6128	19821
19 Поточні активи, тис.грн.	923	746	468	1068
20 Поточні запаси, тис.грн.	158	120	149	183
21 Потужність під-ва, тис.т	125800	119200	129450	132400
22 Середньорічна потужність основних фондів, тис.грн.	825	769	680	1102
23 Собівратість продукції, тис.грн.	135900	115243	142500	132500
24 Ставка податку на прибуток, %	25	25	25	25
25 Статутний фонд підприємства, тис.грн.	350	280	300	850
26 Товарна продукція, тис.грн.	85	70	52	100
27 Товарно-матеріальні запаси, тис.грн.	2,5	3	1,8	4
28 Фірмовий стиль, бали	8	5	7	4
29 Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.	524	498	592	612
30 Ціна-якість одиниці продукції, бали	10	9	8	10
31 Якість продукції, %	92	84	95	85

Для отримання квадрату потенціалу, за кожним підприємством, розіб'ємо всі дані за чотирма напрямками, та виокрем у окремі таблиці.

Таблиця 3.2 - Оцінка виробництва, розподілу та збуту на підприємстві ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його конкурентів

Показник	Коеф-т чуттєвості	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»»
1. Потужність підприємства, тис.т	1,2	125800	119200	129450	132400
2. Якість продукції, %	1,29	92	84	95	85
3. Активи під-ва, тис.грн	1,1	23500	19800	25700	24000
4. Середньорічна вартість О.Ф, тис.грн	1,1	825	769	680	1102
5. Екологія виробництва (штрафи), тис.грн	1,05	0,02	0,15	0,05	0,3
6. Собівартість продукції, тис.грн	1,15	135900	115243	142500	132500

Таблиця 3.3 - Оцінка організаційної структури та менеджменту підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його конкурентів

Показник	коэф. Чуттєвості	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»»
1. Ділові якості менеджера	1,2	10	9	8	10
2. Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн	1,1	524	498	592	612
3. Ефективність організаційної структури управління, бали	1,25	10	9	8	10
4. Кількість робітників, чол	1,1	250	248	315	358
5. Кількість робітників віком до 45 років, чол	1,15	120	107	157	172
6. Кількість робітників з вищою освітою, чол.	1,05	214	210	272	305
7. Кількість робочих днів	1,1	250	250	250	250

Таблиця 3.4 - Оцінка маркетингу підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його конкурентів

Показник	коэф. чуттєвості	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»»
1. Витрати на рекламну діяльність, тис.грн	1,25	115	98	103	130
2. Об'єм постачань на внутрішній ринок, тис.грн	1,15	107204	98298	112750	125250
3. Витрати на інноваційну діяльність	1,25	120	56	173	250
4. Фірмовий стиль, бали	1,15	8	5	7	4
5. Ціна-якість одиниці продукції, бали	1,1	10	9	8	10

Таблиця 3.5 - Оцінка фінансів ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його конкурентів

Показник	коэф. чуттєвості	Еталон	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»»
1. Коефіцієнт ліквідності						
1.1 Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	(2-3)	2,99	2,56	2,38	2,79
1.2 Коефіцієнт критичної оцінки	1,05	(2-3)	2,87	2,38	2,17	2,53
1.3 Оборотність товарно-матеріальних запасів	1,05	(1-5)	4,91	4,48	4,36	4,33
1.4 Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	1,07	1,63	4	12,2
2. Коефіцієнт рентабельності:						
2.1 Рентабельність продажу	1,15	більше 10%	10,4	10,1	3,7	11,2
2.2 Рентабельність активів	1,05	менше 20%	20,3	21,1	19,2	23,9
2.3 Рентабельність власного капіталу	1,1	100%	98,2	85,6	89,2	95,1

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
3. Показники ефективності						
3.1 Оборотність активів	1,1	(3-7)	0,51	0,47	0,19	0,25
3.2 Прибуток на 1 працівника (тис.грн)	1,05	1,54	1,7	1,1	1,1	1,6
3.3 Виторг на 1 працівника (тис.грн)	1,05	200	250	230	220	300
4. Коефіцієнт залежності						
4.1 Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,3	0,4	0,7	0,2
4.2 Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	4,6	1,3	3,2	2,1

Розрахуємо коефіцієнт чутливості та визначимо довжину векторів для ПАТ «Роменський молочний комбінат».

- коефіцієнт чутливості для напрямку «виробництво»:

$$k_{1,1} = 1,2 * 2 + 1,29 * 3 + 1,1 * 2 + 1,1 * 2 + 1,05 * 4 + 1,15 * 3 = 19,42.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «організаційна структура та менеджмент»:

$$k_{1,2} = 1,1 * 4 + 1,1 * 2 + 1,25 * 4 + 1,1 * 2 + 1,15 * 2 + 1,05 * 2 + 1,1 * 1 = 19,70.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «маркетинг»:

$$k_{1,3} = 1,25 * 3 + 1,15 * 2 + 1,25 * 2 + 1,15 * 4 + 1,1 * 4 = 17,55.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «фінанси»:

$$k_{1,4} = 1,05 * 1 + 1,05 * 1 + 1,05 * 1 + 1,05 * 1 + 1,15 * 2 + 1,05 * 2 + 1,1 * 1 + 1,1 * 1 + 1,05 * 2 + 1,05 * 2 + 1,1 * 2 = 17,3.$$

Розрахуємо довжину кожного вектору за напрямками:

$$d_{1,1} = 100 - (19,42 - 7) * \frac{100}{7 * (4 - 1)} = 41;$$

$$d_{2,1} = 100 - (19,70 - 8) * \frac{100}{8 * 3} = 51;$$

$$d_{3,1} = 100 - (17,55 - 6) * \frac{100}{6 * 3} = 36;$$

$$d_{4.1} = 100 - ((17,3 - 13) * \frac{100}{13 * 3}) = 91.$$

Таким чином, квадрат потенціалу, для ПАТ «Роменський молочний комбінат» має наступний вигляд:

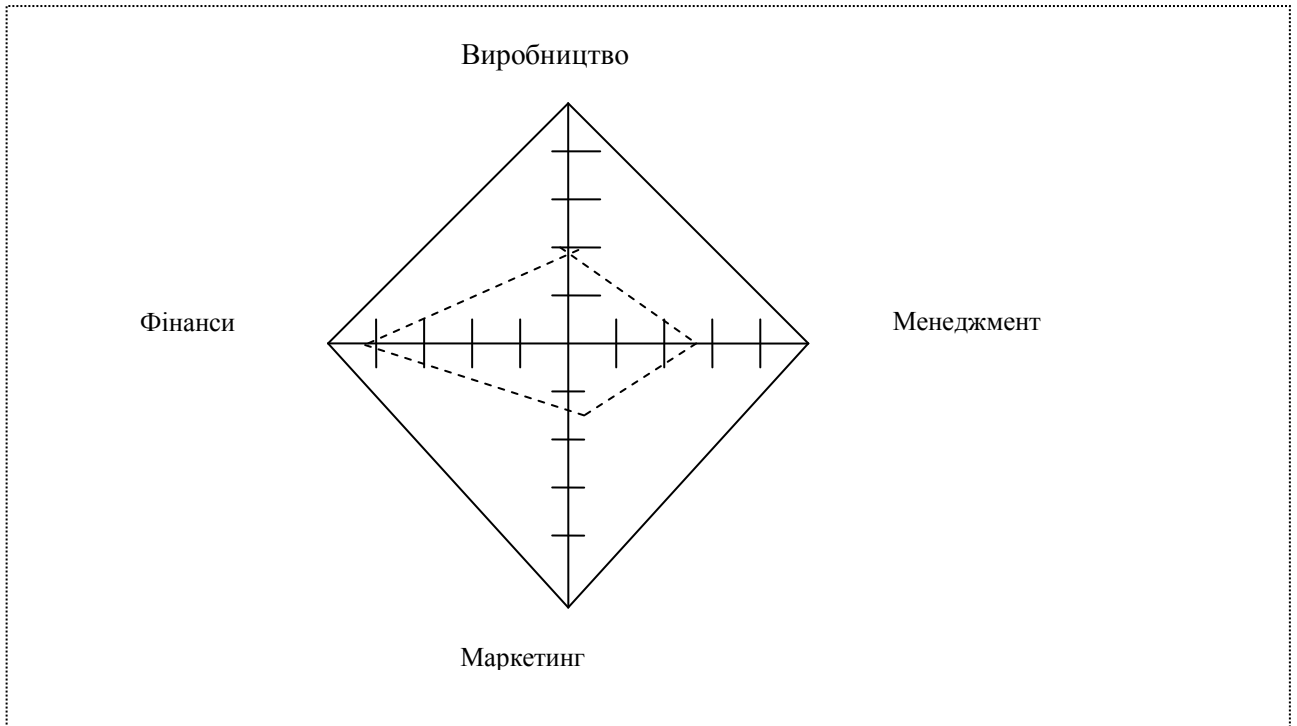


Рисунок 3.1 – Квадрат потенціалу ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Розрахуємо коефіцієнт чутливості та визначимо довжину векторів для ПАТ «Охтирський молочний комбінат».

- Коефіцієнт чутливості для напрямку «виробництво»:

$$k_{2.1} = 1,2 * 1 + 1,29 * 1 + 1,1 * 1 + 1,1 * 2 + 1,05 * 2 + 1,15 * 1 = 9,04.$$

- Коефіцієнт чутливості для напрямку «організаційна структура та менеджмент»:

$$k_{2.2} = 1,1 * 3 + 1,1 * 1 + 1,25 * 3 + 1,1 * 1 + 1,15 * 1 + 1,05 * 1 + 1,1 * 1 = 13,95.$$

- Коефіцієнт чутливості для напрямку «маркетинг»:

$$k_{2.3} = 1,25 * 2 + 1,15 * 1 + 1,25 * 1 + 1,15 * 2 + 1,1 * 3 = 10,50.$$

- Коефіцієнт чутливості для напрямку «фінанси»:

$$k_{2.4} = 1,05 * 3 + 1,05 * 3 + 1,05 * 2 + 1,05 * 2 + 1,15 * 3 + 1,05 * 3 + 1,1 * 1 + 1,1 * 4 + 1,05 * 3 +$$

$$+1,05 * 3 + 1,1 * 4 = 37,9.$$

Розрахуємо довжину кожного вектору за напрямками:

$$d_{1,2} = 100 - (9,04 - 7) * \frac{100}{7 * (4 - 1)} = 90;$$

$$d_{2,2} = 100 - (13,95 - 8) * \frac{100}{8 * 3} = 75;$$

$$d_{3,2} = 100 - (10,50 - 6) * \frac{100}{6 * 3} = 75;$$

$$d_{4,2} = 100 - (37,9 - 13) * \frac{100}{13 * 3} = 36.$$

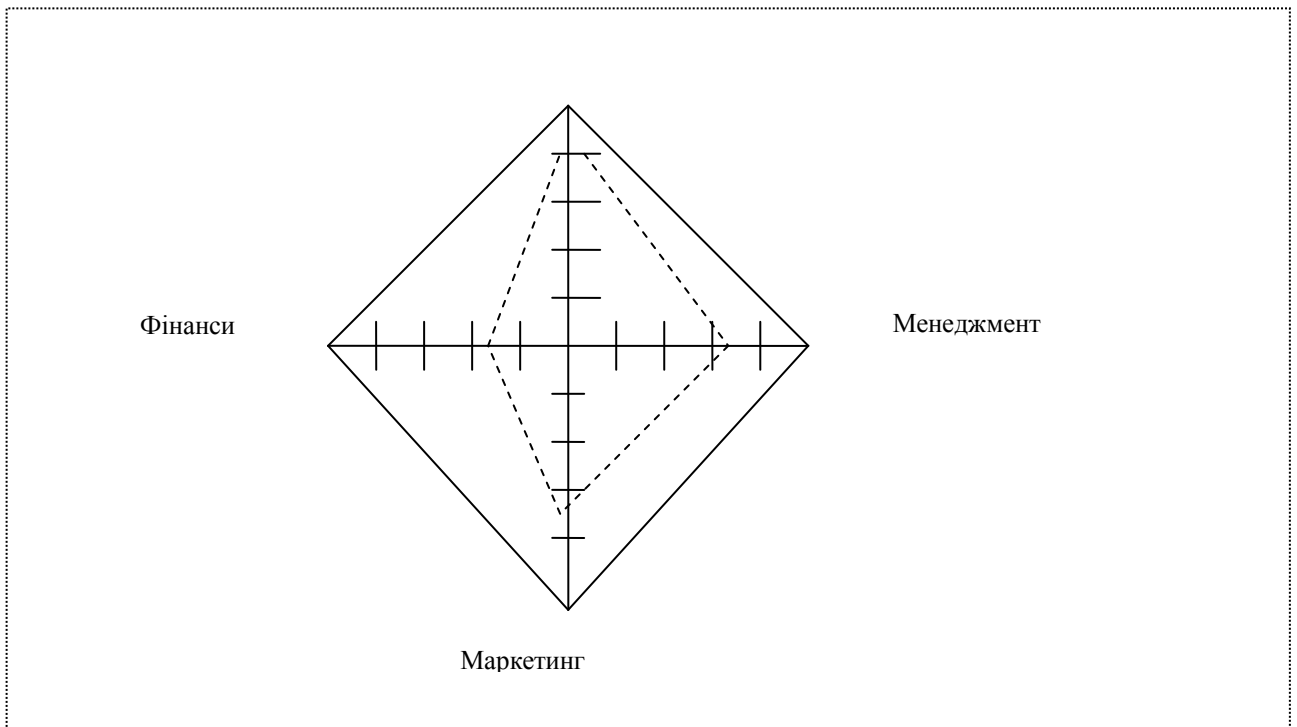


Рисунок 3.2 – Квадрат потенціалу ПАТ «Охтирський молочний комбінат»

Розрахуємо коефіцієнт чутливості та визначимо довжину векторів для ПАТ «Харківський молочний комбінат».

- коефіцієнт чутливості для напрямку «виробництво»:

$$k_{3,1} = 1,2 * 3 + 1,29 * 4 + 1,1 * 4 + 1,1 * 1 + 1,05 * 3 + 1,15 * 4 = 22,01$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «організаційна структура та менеджмент»:

$$k_{3,2} = 1,1 * 2 + 1,1 * 3 + 1,25 * 2 + 1,1 * 3 + 1,15 * 3 + 1,05 * 3 + 1,1 * 1 = 18,10.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «маркетинг»:

$$k_{3,3} = 1,25 * 1 + 1,15 * 3 + 1,25 * 3 + 1,15 * 3 + 1,1 * 2 = 14,10.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «фінанси»:

$$k_{3,4} = 1,05 * 4 + 1,05 * 4 + 1,05 * 3 + 1,05 * 3 + 1,15 * 4 + 1,05 * 4 + 1,1 * 3 + 1,1 * 4 + 1,05 * 3 + 1,05 * 4 + 1,1 * 2 = 45,3.$$

Розрахуємо довжину кожного вектору за напрямками:

$$d_{1,3} = 100 - (22,01 - 7) * \frac{100}{7 * (4 - 1)} = 29;$$

$$d_{2,3} = 100 - (18,10 - 8) * \frac{100}{8 * 3} = 58;$$

$$d_{3,3} = 100 - (14,10 - 6) * \frac{100}{6 * 3} = 55;$$

$$d_{4,2} = 100 - (45,3 - 13) * \frac{100}{13 * 3} = 17.$$

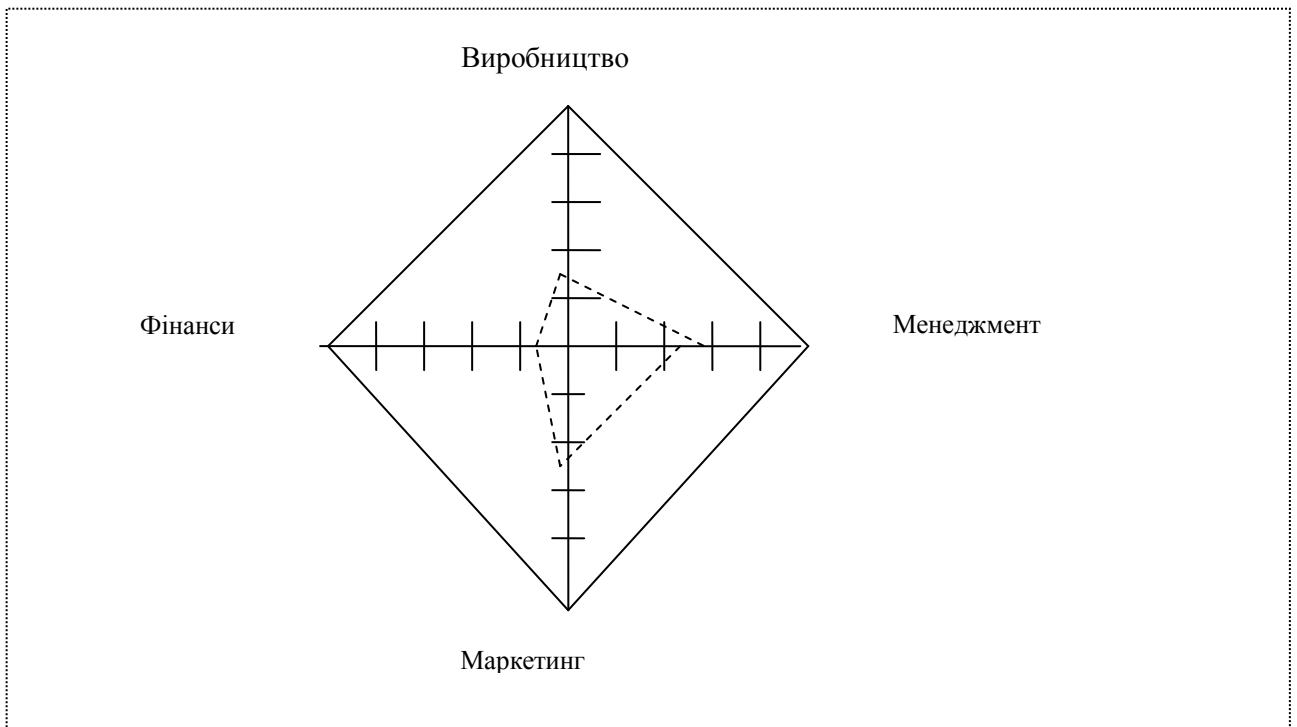


Рисунок 3.3 – Квадрат потенціалу ПАТ «Харківський молочний комбінат»

Розрахуємо коефіцієнт чутливості та визначимо довжину векторів для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

- коефіцієнт чутливості для напрямку «виробництво»:

$$k_{4,1} = 1,2 * 4 + 1,29 * 2 + 1,1 * 3 + 1,1 * 4 + 1,05 * 1 + 1,15 * 2 = 18,43.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «організаційна структура та менеджмент»:

$$k_{4,2} = 1,1 * 4 + 1,1 * 4 + 1,25 * 4 + 1,1 * 4 + 1,15 * 4 + 1,05 * 4 + 1,1 * 1 = 26,30.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «маркетинг»:

$$k_{4,3} = 1,25 * 4 + 1,15 * 4 + 1,25 * 4 + 1,15 * 1 + 1,1 * 4 = 20,15.$$

- коефіцієнт чутливості для напрямку «фінанси»:

$$k_{4,4} = 1,05 * 2 + 1,05 * 2 + 1,05 * 4 + 1,05 * 4 + 1,15 * 1 + 1,05 * 1 + 1,1 * 2 + 1,1 * 3 + 1,05 * 2 + 1,05 * 1 + 1,1 * 3 = 28,0.$$

Розрахуємо довжину кожного вектору за напрямками:

$$d_{1,4} = 100 - (18,43 - 7) * \frac{100}{7 * (4 - 1)} = 46;$$

$$d_{2,4} = 100 - (26,30 - 8) * \frac{100}{8 * 3} = 24;$$

$$d_{3,4} = 100 - (20,15 - 6) * \frac{100}{6 * 3} = 21;$$

$$d_{4,4} = 100 - (28 - 13) * \frac{100}{13 * 3} = 62.$$

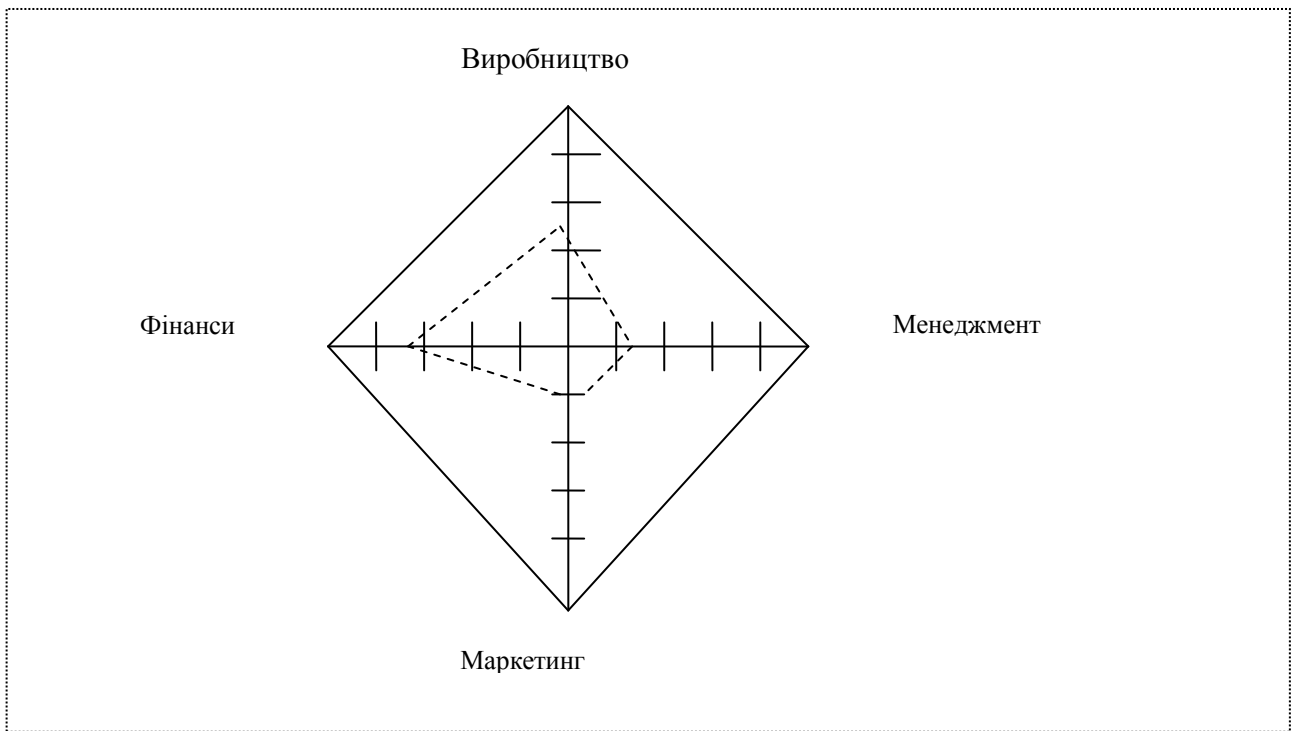


Рисунок 3.4 – Квадрат потенціалу ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Проаналізувавши потенціал ПАТ «Роменський молочний комбінат» та її конкурентів, було виявлено, що найбільш розвинутий потенціал має прямий конкурент – ПАТ «Харківський молочний комбінат», у якого сильно розвинуті всі напрямки розвитку підприємства, однак у фінансовому плані більш розвинутим є ПАТ «Роменський молочний комбінат», яка за цим напрямком має позиції лідерства. Взагалі, ПАТ «Роменський молочний комбінат» займає друге місце по розвинутості потенціалу взагалі (по площі) та перше місце по стану фінансів на фірмі. Тому підприємству необхідно більше уваги приділити удосконаленню менеджменту та оптимізації збутової мережі.

ПАТ «Харківський молочний комбінат» та ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат» сильно відстають за розвиненістю від ПАТ «Роменський м'ясокомбінат», в них менше ринків збуту та можливостей у постачанні, їм слід приділити увагу усім напрямком розвитку, бо вони можуть бути витіснені з ринку більш сильними конкурентами.

3.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал розглядається як сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються у процесі здійснення інноваційної діяльності і які здатні забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства

Як відомо, основними складовими інноваційного потенціалу підприємства (ІПП) слід вважати:

- 1) виробничо-технологічні,
- 2) матеріально-технічні,
- 3) організаційно-управлінські,
- 4) фінансово-економічні ресурси.

Ці складові повинні забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства на основі використання інновацій. Розглянемо інноваційні складові розвитку підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» та його основних конкурентів. При оцінюванні потенціалу інновацій не слід забувати про те, що ці фірми є не виробничими, їх мета – надання оптових та роздрібних послуг з реалізації змащувальних виробів, тому інновацій від них слід чекати у сфері маркетингу та менеджменту а не у сфері виробництва.

Таблиця 3.6 - Інноваційна складова ПАТ «Роменський молочний комбінат» та її конкурентів

Назва показника	Од вимірювання	ПАТ «Роменський молочний комбінат»	ПАТ «Охтирський молочний комбінат»	ПАТ «Харківський молочний комбінат»	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»
1	2	3	4	5	6
1. Витрати на впровадження нових технологій та техніки	тис.грн	520	340	420	650
2. Загальна кількість нових рішень	шт.	50	55	48	22
3. Загальна кількість видів продукції	шт.	87	92	79	90

Продовження таблиці 3.6					
1	2	3	4	5	6
4. Загальна кількість незалежних посвідчень	шт.	76	70	62	79
5. Загальна кількість технологій на під-ві	шт.	25	20	23	22
6. Загальний об'єм інформації	МБайт	125	120	119	130
7. Кількість інженерно-технічних та наукових робітників	чел.	50	48	52	47
8. Кількість використуваних прогресивних та сучасних технологій	шт.	10	9	10	15
9. Кількість винаходів	шт.	15	16	12	18
10. Кількість звільнених робітників	чел.	3	8	12	4
11. К-ть найменувань нових видів продукції	шт.	17	12	13	20
12. Кількість незалежних свідоцтв на користь прийняття рішення	шт.	45	42	50	52
13. Кількість переваліфикованих за останні 5 років робітників	чел.	32	29	30	24
14 К-ть технічних та технологічних рішень на рівні винаходів	шт.	94	98	58	120
15. Об'єм інформації, необхідний для прийняття рішення	МБайт	118	110	96	72
16. Об'єм релевантної інформації	МБайт	110	95	79	65

Проаналізуємо ринкову складову інноваційного потенціалу за допомогою аналізу слабких та сильних сторін, можливостей та загроз для ПАТ «Роменський молочний комбінат».

Таблиця 3.7 - Ринкова складова інноваційного потенціалу ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Сильні сторони	оцінка	Слабкі сторони	оцінка
1	2	3	4
Висока кваліфікація персоналу	0,85	Недостатня площа складських приміщень	-0,2
Ефективна цінова політика	0,7	Відсутність ефективної системи управління складом	-0,15
Широкий асортимент продукції	0,92	неефективне управління постачанням	-0,05
Гарний фінансовий стан під-ва	0,6		

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Власні кошти фінансування	0,9		
Росту об'єму продажів	0,45		
Гарна репутація фірми(гудвіл)	0,8		
Широка збутова мережа	0,3		
Можливості		Загрози	
Удосконалення технології обслуговування	0,7	Збої у системі постачання	-0,15
Збільшення попиту на продукції у інших регіонах України	0,7	Збільшення конкурентних переваг боку конкурентів	-0,15
Впровадження нової складської системи	0,5	Виникнення нових конкурентів	-0,5
Впровадження нових видів послуг	0,8	Зростання дебіторської заборгованості	-0,5

Приведемо спочатку сильні сторони ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$k_0 = 0,85 + 0,7 * (1 - 0,85) + 0,92 * (1 - 0,7) + 0,6 * (1 - 0,92) + 0,9 * (1 - 0,6) + 0,45 * (1 - 0,9) + 0,8 * (1 - 0,45) + 0,3 * (1 - 0,8) = 2,18$$

Розрахуємо слабкі сторони ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$k_0 = -(0,2 + 0,15 * (1 - 0,2) + 0,05 * (1 - 0,15) + 0,15 * (1 - 0,05) + 0,15 * (1 - 0,15) + 0,15 * (1 - 0,15) + 0,15 * (1 - 0,15)) = -0,89.$$

Таким чином, $K_0 = 1,29$, що показує, що ПАТ «Роменський молочний комбінат» має високий ринковий потенціал, що й показали дослідження при аналізі потенціалу цього підприємства.

Проаналізуємо інтелектуальну складову інноваційного потенціалу, для цього розрахуємо деякі показники, використовуючи данні занесені у табл. 3.6.

Розрахуємо рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу, для цього розрахуємо наступні показники .

1. Плинність працівників високої кваліфікації:

– для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{3}{50} = 0,06$$

– для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{8}{48} = 0,17$$

– для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{12}{52} = 0,23$$

– для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$P_n = \frac{4}{47} = 0,09$$

2. Питома вага інженерно-технічних працівників та науковців:

– для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{5}{50} = 0,1$$

– для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{3}{48} = 0,06;$$

– для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{5}{52} = 0,1$$

– для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$P_n = \frac{2}{47} = 0,04.$$

3. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності:

– Для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{15}{50} = 0,30$$

– Для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{16}{48} = 0,33;$$

– Для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{12}{52} = 0,23$$

- Для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$P_n = \frac{18}{47} = 0,38.$$

4. Показник освітнього рівня

- Для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{32}{50} = 0,64;$$

- Для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{29}{48} = 0,60;$$

- Для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$P_n = \frac{30}{52} = 0,58$$

- Для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$P_n = \frac{24}{47} = 0,51.$$

Розрахуємо інтегральний показник для кожного з підприємств:

- Для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$P_{int} = (1 - 0,06) * 0,25 + (1 - 0,1) * 0,25 + (1 - 0,3) * 0,25 + (1 - 0,64) * 0,25 = 0,73.$$

- Для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$P_{int} = (1 - 0,17) * 0,25 + (1 - 0,06) * 0,25 + (1 - 0,33) * 0,25 + (1 - 0,60) * 0,25 = 0,71.$$

- Для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$P_{int} = (1 - 0,23) * 0,25 + (1 - 0,10) * 0,25 + (1 - 0,23) * 0,25 + (1 - 0,58) * 0,25 = 0,72.$$

- Для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$P_{int} = (1 - 0,09) * 0,25 + (1 - 0,04) * 0,25 + (1 - 0,38) * 0,25 + (1 - 0,51) * 0,25 = 0,74.$$

Таким чином, інтелектуальна складова ПАТ «Роменський молочний комбінат» та її конкурентів є достатньо високою, та має приблизно однаковий рівень. Таке значення цього показника пов'язане зі специфікою діяльності підприємств, адже підприємства задіяні у галузі виробництва харчових продуктів. Головна риса людей працюючих на виробництві – старанність, акуратність у дотриманні усіх технологічних процесів та нормативних вимог, кваліфікованість.

Проаналізуємо інформаційну складову, яка відбиває інформаційну забезпеченість підприємства та ступінь повноти, точності та протиріч інформації, яка необхідна при прийнятті ефективних інноваційних рішень.

Розрахуємо ці показники:

1. Коефіцієнт повноти інформації:

- для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$K_n = \frac{118}{125} = 0,94.$$

- для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$K_n = \frac{110}{120} = 0,92$$

- для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$K_n = \frac{96}{119} = 0,81.$$

- для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$K_n = \frac{72}{130} = 0,55.$$

2. Коефіцієнт точності інформації:

- для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$K_m = \frac{110}{125} = 0,88.$$

- для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$K_m = \frac{95}{120} = 0,79.$$

- для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$K_m = \frac{79}{119} = 0,66.$$

- для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$K_m = \frac{65}{130} = 0,50.$$

3. Коефіцієнт протиріччя інформації:

- для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$K_{np} = \frac{(125 - 118)}{125} = 0,06.$$

- для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$K_{np} = \frac{(120 - 110)}{120} = 0,08.$$

- для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$K_n = \frac{(119 - 79)}{119} = 0,19.$$

- для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$K_n = \frac{(130 - 65)}{130} = 0,45$$

Розрахуємо загальний рівень інформаційної складової за підприємствами:

- для ПАТ «Роменський молочний комбінат»:

$$K_u = 0,94 * 0,88 * 0,06 = 0,05.$$

- для ПАТ «Охтирський молочний комбінат»:

$$K_u = 0,92 * 0,79 * 0,08 = 0,06.$$

- для ПАТ «Харківський молочний комбінат»:

$$K_u = 0,81 * 0,66 * 0,19 = 0,10.$$

- для ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$K_u = 0,55 * 0,5 * 0,45 = 0,12.$$

Таким чином, усі підприємства мають низький рівень інформаційної складової у інноваціях. Найбільш високий рівень має підприємство ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

ВИСНОВОК

Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дасть змогу своєчасно адаптуватися до нього.

Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

У практичній частині ми зробили аналіз структури потенціалу підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат» та оцінили стан потенціалу цього виробничого підприємства. З цього дослідження стало зрозумілим, що багато підприємств, виробничої галузі, мало замислюються над своїм розвитком, тому не достатньо приділяють увагу якості та обґрунтованості управлінських рішень та інноваційній складовій потенціалу підприємства, тобто більшу увагу приділяються фінансовому стану забуваючи при цьому, що успіх у конкурентному середовищі досить сильно залежить від гарного менеджменту та маркетингової подачі. Тому, можна зазначити, що існує безліч факторів, як внутрішнього так і зовнішнього впливу, які ці підприємства не бачать, а тому рівень розвиненості потенціалу в них є досить слабким.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга [Текст]: Монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Крищенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2013. – 147с.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]: Учеб. пособ. - СПб.: Питер, 2002. - 208 с.
3. Васильченко, В.С. Управління трудовим потенціалом [Текст]: Навч. посіб./ В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб - К.: КНЕУ, 2015. - 403 с.
4. Внутрішній економічний механізм підприємства [Текст]: Навч. посібник/ За редакцією М.Г.Грещака – К.:КНЕУ, 2001. – 364 с.
5. Войчак, А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і кваліфікація [Текст] / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2015. - №2– С.50-53
6. Воронкова, А.Э. Менеджмент в производственной сфере [Текст]: Учебник /А.Э Воронкова, А.П. Осыка - Луганск: Изд-во ВУГУ, 1996. -160 с.
7. Воронкова, А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст]: Монография / А.Э. Воронкова - Луганск: Изд-во ВНУ, 2000. - 315 с.
8. Голов, С. Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) [Текст] / С. Голов // Бухгалтерський облік і аудит.- 2015.- №3.-С.14-16.
9. Економіка виробничого підприємництва [Текст]: Навчальний посібник./ За ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид., випр. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2016. - 405 с.
10. Економіка підприємства [Текст]: Структурно-логічний навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного.-К.:КНЕУ,2016.- 215 с.
11. Економічний аналіз господарської діяльності [Текст]: Навч. посіб. для ВНЗ / Іващенко В.І., Болюх М.А. - К., 2016. - 204 с.
12. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Текст]: Підруч. для ВНЗ. Рекомендовано Мін. освіти і науки України / Попович П.Я. - Т., 2015. - 456 с.
13. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
15. Забелін, П.В. Основи стратегічного керування [Текст]: Навчальний посібник / П.В. Забелін , Н.К. Мойсєєва - М.: Маркетинг, 2015. - 195 с.
16. Карінцева О.І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388. (Web of Science) <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-35>

17. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
18. Карінцева О.І. Теоретико-методичні засади процесу формування та розвитку структури економіки країни // Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. С. 76-87. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68508>
19. Карінцева О.І. Дослідження структури економіки України та формалізація взаємозв'язку між виробництвом, капіталом та інвестиціями за видами економічної діяльності // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2017. №1. С. 45-54. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2017_1_9.pdf
20. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Аналіз державної інноваційної політики України: проблеми та перспективи розвитку // Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 107-115. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVAnalysis_of_State_Innovative_Policy_of_Ukraine_Problems_and_Prospects.pdf
21. Карінцева О.І. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49594>
22. Карінцева О.І., Харченко М.О., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 103-111. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68379>
23. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар'єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>
24. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
25. Мельник Л.Г. “Зелена” енергетика як провідна ланка “зеленої” економіки: досвід Європейського Союзу / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, І.Б. Дегтярєва // Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / за заг. ред.

- П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. - Полтава: ПП "Астроя", 2019. - С. 85-91. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74057>
26. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
27. Мороз, Л.А. Маркетинг [Текст]: Підручник / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай, за ред. Л.А. Мороз. – 2-ге вид. – Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка», 2016. – 244 с.
28. Пасічник, В.Г. Конкуренентоспроможність фірми [Текст]: Навч. посібник./ В.Г. Пасічний, О.В. Акіліна – К.: Центр навч. Літ-ри, 2015. – 271 с.
29. Портер, М. Конкуренція [Текст]: Підручник / М. Портер./ пер. с англ. – М.: Издательський дом «Вільямс», 2015. – 496 с.
30. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
31. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
32. Фатхутдинов, Р.А. Конкуренентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст]: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА-М. - 2000. - 312 с.
33. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг [Текст]: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов - М.: Интел - Синтез, 2000. - 640 с.
34. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов - 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел – Синтез», 1999. - 416 с.
35. Федонін, О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: Навч. посібник. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2016. – 467 с.
36. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
37. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/ 1817-9215.2017.4-19
38. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

39. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
40. Hens, L., Karintseva O., Shkarupa O., Kharchenko M. Integral assessment of national economy sustainable development // International Journal of Environmental Technology and Management, 2018 Vol.21No.5/6, pp.306 – 318. (SCOPUS) <https://dx.doi.org/10.1504/IJETM.2018.100588>
41. Karintseva O.I. Theoretical base of Ukrainian economic structure // Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 183-191. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68721>
42. Karintseva O.I. Prerequisites for the industrial policy formation of the country in conditions of transition to the sixth technology revolution [Internet source] / O.I. Karintseva, A.V. Dyachenko, S.V. Tarasenko, M.O. Kharchenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2018. - № 4. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77646>
43. Karintseva O.I. Economic, Environmental and Social Challenges of Science for Achieving Sustainable Development Goals: the EU and World Experience / L.H. Melnyk, O.I. Karintseva, I.B. Dehtyarova // Механізм регулювання економіки. - 2017. - № 4. - С. 9-19. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68512>
44. Kubatko O., Yaryomenko D., Kharchenko M., Almashaqbeh Ismail Y. Economic and Environmental Aspects of Smart Grid Technologies Implementation in Ukraine // Механізм регулювання економіки. - 2020. - № 1. - С. 28-37.
45. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability // Economic Annals-XXI. 2019. № 179(9) P.22-30. (SCOPUS) <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
46. Shkarupa O.V., Kharchenko M.O. Integrated assessment of environmental costs of national economy: A case study // International Journal of Ecological Economics and Statistics Volume 38, Issue 3, 2017, Pages 43-50. <http://ceser.in/ceserp/index.php/ijeecs/article/view/4965>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс підприємства ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	68	28
первісна вартість	11	195	154
накопичена амортизація	12	127	126
Незавершене будівництво	20		
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	8452	7908
первісна вартість	31	29448	30154
знос	32	20996	22246
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	1317	1417
інші фінансові інвестиції	45	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	0	0
відстрочені податкові платежі	60	24	22
інші необоротні активи	70	0	0
Усього за розділом I	80	9861	9375
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	2767	2251
незавершене виробництво	120	289	350
готова продукція	130	366	884
товари	140	271	508
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	1106	1315
первісна вартість	161	1107	1351
резерв сумнівних боргів	162	1	36
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
з бюджетом	170	2	5
за виданими авансами	180	72	100
з нарахованих доходів	190		
за внутрішніми розрахунками	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	44	43
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти			
в національній валюті	230	86	59
в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	29	31
Усього за розділом II	260	5032	5546
III. Витрати майбутніх періодів	270	12	5
Баланс	280	14905	14926

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	1504	1504
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	2784	2784
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	97	132
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	115	598
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	4500	5018
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	106	0
Довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	106	0
IV. Поточні зобов'язання			

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4
Короткострокові кредити банків	500	664	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520	614	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	7816	8566
Прострочені зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550		
з позабюджетних платежів	560	1198	1335
зі страхування	570		
з оплати праці	580		
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600	7	7
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	10299	9908
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	14905,0	14926

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Звіт про фінансові результати ПАТ «Роменський молочний комбінат»

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	58184,0	57980,0
Податок на додану вартість	15	9672,0	9663,0
Акцизний збір	20	2522,0	1279,0
Інші вирахування з доходу	30		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	45990,0	47038,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	37141,2	37458,0
Валовий:			
прибуток	50	8848,8	9580,0
збиток	55		
Інші операційні доходи	60	723,0	472,0
Адміністративні витрати	70	2612,0	2440,0
Витрати на збут	80	4627,0	5185,0
Інші операційні витрати	90	1252,0	715,0
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	1080,8	1712,0
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110	0,0	0,0
Інші фінансові доходи	120	144,0	87,0
Фінансові витрати	140	659,0	702,0
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	565,8	1097,0
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	141,5	274,3
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	424,4	822,8

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
збиток	195		
Надзвичайні:			
прибуток	200		
збиток	210		
Чистий:			
прибуток	220	424,4	822,8
збиток	225		