

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Удосконалення стратегії розвитку підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТ-21
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Олег ДРАЧ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор



Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент:

К.е.н., доцент, професор кафедри

Міжнародної економіки і менеджменту

ХНЕУ імені С. Кузнеця

.....Олена КОТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Адміністративний менеджмент » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
ДРАЧА Олега Романовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління стійним розвитком сучасної корпорації»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати можливі напрями розвитку методів стратегічного управління; вивчити особливості розробки стратегій менеджментом сучасних комерційних компаній, що забезпечують їх конкурентоспроможність на цільових ринках; проаналізувати потенційні переваги використання сценарного аналізу при розробці стратегій та специфіку інструментів сценарного аналізу, що використовуються на практиці; проаналізувати ефективність діяльності Кернел-груп; оцінити доцільність застосовування в практиці менеджменту сучасних підходів до коригування напрямів діяльності компанії та вмісту продуктового портфеля в рамках реалізації стратегічного управління; запропонувати заходи з вдосконалення методики розробки бізнес-стратегії на основі використання сценарного аналізу у діяльності Кернел-груп.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні основи сучасного стратегічного менеджменту
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка фінансово-економічного стану та ринкової позиції КЕРНЕЛ ГРУП
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Заходи з вдосконалення стратегії КЕРНЕЛ ГРУП
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

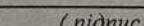
Олег ДРАЧ

Керівник роботи


(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми


(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Компоненти системи стратегічного управління бізнесом.....	8
1.2. Розробка корпоративної стратегії та бізнес-стратегій у сучасних комерційних компаніях.....	13
1.3. Модель стратегічного управління на основі використання сценарного аналізу.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ КЕРНЕЛ ГРУП	32
2.1. Оцінка фінансового стану Кернел груп.....	32
2.2. Оцінка достатності капіталу та ефективності діяльності Кернел груп.....	43
2.3. Аналіз середовища стратегічного управління КЕРНЕЛ ГРУП	50
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КЕРНЕЛ ГРУП.....	55
3.1. Провідний досвід використання інструментів менеджменту при модернізації корпоративної стратегії.....	55
3.2. Удосконалення стратегії розвитку Кернел груп з використанням методу сценаріїв.....	64
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Стратегічне управління є важливим компонентом діяльності керівників комерційних компаній. Одним із аспектів розвитку стратегічного менеджменту є формулювання стратегій, що описують організацію функціонування компанії на цільовому ринку протягом середньо- та довгострокового періоду. Досить часто для розробки стратегій використовуються стратегічні інструменти, переважно орієнтовані на оцінку поточної ситуації на ринках, при цьому аналізу потенційних змін бізнес-середовища приділяється обмежена увага. Певний прогрес у підвищенні ефективності стратегій, що розробляються, може бути досягнутий на основі використання методів моделювання очікуваних змін бізнес-середовища, до яких можна віднести розробку прогнозів і сценарний аналіз.

Інтенсивна динаміка сучасного бізнес-середовища свідчить на користь потенційно більш високої ефективності сценарних методів при розробці стратегій, які, на відміну від прогнозів, розроблені недостатньо. Аналіз, який є основою процесу розробки корпоративної стратегії напрямів діяльності компанії, передбачає прийняття обґрунтованих рішень про продовження діяльності в галузях, що приносять прибуток, згортання бізнесу в неперспективних областях та інвестування ресурсів, що звільняються, в нові для компанії перспективні напрямки діяльності та може служити важливим інструментом поліпшення ринкових позицій. Створення обґрунтованих структурованих систем оцінки напрямів діяльності компанії, систем вибору менеджментом у кожному конкретному випадку оптимальних функціональних стратегій з використанням адекватної структури критеріїв, джерел та методів обробки інформації може сприяти розробці ефективніших корпоративних та конкурентних стратегій.

При цьому найбільш перспективним аспектом у цьому плані є обґрунтована мінімізація сценаріїв, що розглядаються фахівцями, з метою використання обмеженої кількості забезпечених ресурсами стратегій. Обґрунтоване

обмеження кількості генерованих менеджментом сценаріїв може дозволити знизити трудомісткість сценарного аналізу та послужити основою розробки ефективних стратегій. Перераховані вище міркування зумовлюють актуальність теми цієї дипломної роботи.

Розробці різних аспектів стратегічного управління присвячені публікації Elderson F., Breeden S., Shantiko B., Liswanti. N., Marshall K., Walker, D., Феєр О., Хаустова К., Густі С., Гладинець Н.І та ін. Збагачення наукового знання в галузі сценарного аналізу відбувається на основі праць наших співвітчизників Шандова Н. В., Ланде Д.В., Бойченко А.В. та ін. Проте залишаються досить актуальними питання обґрунтованої ідентифікації найімовірніших сценаріїв розвитку ситуації у галузях та на конкретних цільових ринках.

Мета дослідження полягає розробці заходів з підвищення ефективності стратегічного менеджменту на основі використання технологій та методів сценарного аналізу.

Реалізація мети передбачає вирішення наступних завдань:

- проаналізувати можливі напрями розвитку методів стратегічного управління;
- вивчити особливості розробки стратегій менеджментом сучасних комерційних компаній, що забезпечують їх конкурентоспроможність на цільових ринках;
- проаналізувати потенційні переваги використання сценарного аналізу при розробці стратегій та специфіку інструментів сценарного аналізу, що використовуються на практиці;
- проаналізувати ефективність діяльності Кернел-груп;
- оцінити доцільність застосовування в практиці менеджменту сучасних підходів до коригування напрямів діяльності компанії та вмісту продуктового портфеля в рамках реалізації стратегічного управління;
- запропонувати заходи з вдосконалення методики розробки бізнес-стратегії на основі використання сценарного аналізу у діяльності Кернел-груп.

Об'єктом дослідження є процес реалізації стратегічного управління розробки корпоративних і конкурентних стратегій комерційних компаній.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі реалізації стратегічного управління під час розробки корпоративної стратегії та бізнес-стратегій.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали концептуальні наукові дослідження з розробки корпоративних та конкурентних стратегій комерційних компаній, а також емпіричні дослідження вітчизняних та іноземних фахівців.

Інструментарно-методичний апарат дослідження включив загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, індукції, аналогій; порівняльної та логічної обробки інформації: структурно-логічного та семантичного аналізу результатів, табличного та графічного подання інформації. Інформаційну базу дослідження склали оприлюднена звітність та стратегія розвитку Кернел-груп.

Значимість дипломної роботи пов'язана з можливістю застосування розробок автора у практиці стратегічного управління комерційними компаніями з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу на основі використання методики сценарного аналізу, виправлення виявлених «вузьких» місць у процесах формування корпоративної стратегії та товарної стратегії.

Основні положення та результати проведених автором досліджень та сформульовані ним висновки обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки» 15 травня 2024 р. Полтава, ПДАУ.

Робота має класичну структуру та складається з трьох розділів, вступу, висновків, додатків. Список використаних джерел містить 66 найменувань, у роботі наявні 8 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Компоненти системи стратегічного управління бізнесом

Комерційні компанії прагнуть до досягнення своїх цілей на обраних менеджментом цільових ринках, реалізуючи різні стратегії в умовах конкурентної ситуації, що складається [1]. На думку одного з сучасних авторів [2], стратегія є комплексом рішень, що сприяють підвищенню цінності компанії, враховують інтереси всіх стейкхолдерів і передбачають використання різних механізмів побудови конкурентної переваги з метою отримання економічних вигід, недоступних конкуруючим компаніям; при цьому доцільно розрізняти стратегії різного рівня – корпоративні, ділові (бізнес-стратегії) та функціональні [3]. Управлінські рішення, що приймаються менеджментом, найчастіше націлені на підвищення рівня економічної стійкості учасників ринкової діяльності [4] і збільшення масштабів бізнесу.

На думку авторів одного з досліджень [38], до «точок відліку» розвитку концепцій стратегічного менеджменту можна віднести праці Ф. Тейлора (1930-ті роки) що концентрувалися на розвитку методів прогнозування економічної ситуації, і навіть переорієнтації бізнесу з управління виробництвом на задоволення попиту. Ці автори [38] вважають, що основи стратегічного менеджменту було закладено У. Ньюманом, До. Ендрюсом, І. Ансоффом і М. Портером.

Сучасні фахівці вказують на позитивний вплив стратегічного планування на результати комерційної діяльності, при цьому дуже важливим є контроль реалізації стратегій. Один із сучасних авторів [13] повертається до прикладів, наведених А. Чандлерам, який демонструє важливу роль планування диверсифікованого бізнесу топ-менеджментом компаній General Motors, Sears, Standard Oil та DuPont у досягненні цими компаніями успіху на різних ринках.

Отже, інтеграція диверсифікованої комерційної діяльності належить до основних завдань стратегічного менеджменту [13].

Таблиця 1.1 - Основні види стратегій розвитку підприємства

	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція постачальниками 3
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція торгівельними посередниками 3
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих активів, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Джерело: складено автором за [14, 27, 52]

Стратегічне мислення передбачає оптимальне використання доступних ресурсів відповідно до очікуваних змін середовища ведення комерційної діяльності. Сучасні фахівці приділяють значну увагу структурі стратегічного процесу та пошуку джерел формування менеджментом конкурентних переваг, використовуючи ресурсну концепцію стратегічного менеджменту. Відповідно, стратегія загалом пов'язує мету організації із засобами їх досягнення. Проте сучасні дослідження свідчать про наявність певних особливостей у діяльності підприємств, що можуть обмежувати використання стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Специфіка підприємства, що виступає обмеженням у використанні стратегічного управління та способи адаптації [49]

Обмеження	Способи адаптації
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління підприємством	Впровадження подвійної системи управління: стратегічний рівень та децентралізовані підрозділи. Застосування стратегічного контролю. Використання стимулів для оволодіння стратегічним менеджментом. Формування стратегічних дій
Конкуренція між цілями стратегічної та поточної діяльності з наданням переваг останнім	Розробка системи стратегічного планування, включаючи стратегічний бюджет. «Захист» стратегічної діяльності шляхом різноманітних планових, організаційних та соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (посилення) аналітичних служб компанії. Побудова системи стратегічного моніторингу та контролю: - зовнішнє середовище; - внутрішнє середовище
Відсутність навичок стратегічного управління співробітниками підприємства	Спеціальна підготовка, особливо управлінського персоналу вищого рівня, для комплексного забезпечення функціонування організації в стратегічному режимі. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для прийняття стратегічних рішень, застосування та аналізу результатів
Опір змінам у формі «усунення загроз» організаційним структурам управління	Створення структури, яка здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та дій

Джерело: складено автором за [49]

Реалізація ефективних стратегій різного рівня дозволяє компаніям покращити свої ринкові позиції, при цьому певну роль відіграють привабливі для цільових ринків властивості продуктів, що випускаються цими компаніями, як ключові компоненти конкурентного середовища розглядається реалізовані учасниками стратегії, встановлені норми функціонування бізнесу та система економічної координації [36]. Зрозуміло, що здатність реалізовувати стратегію багато в чому залежить від розміру компанії та її місця на ринку.

Таблиця 1.3 - Основні стратегії великої організації

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«Горді леви»	Пришвидшене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшеного зростання
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох ринках	Недостатній, можливі збитки

Джерело: складено автором за [34]

Загострення конкурентної боротьби спонукає менеджмент до розробки стратегій залучення та утримання клієнтів; при цьому конкуренція виходить на рівень міжнародних структур, що динамічно змінюються, зокрема, глобальних систем товарообігу. В якості найважливіших аспектів зростання вартості сучасної компанії можна виділити вибір напрямів діяльності компанії (що стосується розробки корпоративної стратегії) і специфіку діяльності менеджменту на цільових ринках, що організовується в рамках бізнес-стратегій, що розробляються менеджментом.

Дж. Свава [63], характеризуючи особливості корпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональних стратегій, визначає корпоративну стратегію як загальний підхід до управління різними напрямками діяльності компанії та продуктовими лініями. Сформовані під час розробки корпоративної стратегії бізнес одиниці працюють у обраних менеджментом сферах комерційної

діяльності, причому селективна оптимізація управління одним конкретним бізнес-проектом визнається безперспективною.

Виділені у рамках цієї роботи основні сфери активності менеджменту компаній при реалізації корпоративної стратегії представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Схема сфер активності менеджменту компаній при реалізації корпоративної стратегії

Джерело: складено автором за [63]

Питанням розробки бізнес-стратегії також присвячено низку досліджень як вітчизняних так і іноземних авторів. Низка авторів [52, 57] провела глибокий аналіз поняття «конкурентна стратегія» та систематизувала використовувані компаніями конкурентні стратегії, описавши їх основні типи та охарактеризувавши взаємозв'язок конкурентної стратегії та маркетингової стратегії компанії. Розробка обґрунтованих стратегій вимагає аналізу достовірної інформації про ринок, тенденції попиту, дії конкурентів. Конкурентну позицію компанії, в першу чергу, можна охарактеризувати величиною частки ринку, яку займає її продукція [16], з метою прогнозування рівня конкурентоспроможності компанії в довгостроковому аспекті можуть бути використані параметричний аналіз та рейтингові оцінки [16]; перспективи трансформації ринкових позицій підприємства можна оцінити за фінансовими показниками.

Найчастіше конкурентний аналіз проводиться з метою розробки чи коригування конкурентної стратегії (бізнес-стратегії) [31]; інструментарій створення бізнес-стратегії може включати ABC-аналіз і матрицю Маркон [25], а також використання регресійних моделей [52]; з метою оцінки веб-сайтів роздрібних мереж пропонується використання алгоритмів пошукових систем. Зазначимо, що «застосування емпіричних інструментів дозволяє досить детально проаналізувати динаміку зміни попиту, особливості купівельної поведінки за умов зміни відпускних цін, і навіть оцінити перспективність можливого репозиціонування товарів на цільових ринках» [63].

Багато дослідників широко використовують матричні інструменти менеджменту, методи багатокритеріальних оцінок та аналізу ієрархій, одним із сучасних дослідників розроблено алгоритм та програмні продукти для проведення конкурентного аналізу [63]. Математичні методи моделювання ринкових процесів та трансформації конкурентного середовища стають все більш популярними. У той же час автор опублікованого наприкінці минулого сторіччя дослідження [34] звертає увагу на необхідність чіткішого окреслення методології розробки стратегій та структури стратегічного процесу, в інших дослідженнях вказується на обмеженість багатьох стратегічних інструментів та доцільність удосконалення структури стратегічного процесу. Оцінка впливу товарної стратегії на рівень ринкової позиції компанії потребує додаткового обговорення, як, втім, інших чинників, зокрема ролі аналізу напрямів діяльності компанії менеджментом.

1.2. Розробка корпоративної стратегії та бізнес-стратегій у сучасних комерційних компаніях

Ефективність комерційної діяльності компанії залежить від цілого ряду факторів, частина з яких представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Чинники, що впливають на ефективність діяльності компанії
Джерело: складено автором

Як інструмент стратегічного управління бізнесом може використовуватися трансформація бізнес-портфеля, що включає списки напрямів діяльності компанії та відповідних бізнес-одиниць, кожна з яких випускає певний асортимент продукції [39]. Багато фахівців вказують на важливу стратегічну роль як товарної стратегії компанії, так і власне поточного наповнення продуктового портфеля. Зокрема, один із сучасних дослідників [22] розглядає продуктивний портфель компанії як інструмент формування стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності промислової корпорації, в іншому дослідженні [23] вивчаються підходи до зміни організаційної структури підприємства при трансформації асортименту продукції, що випускається даним підприємством. Багато фахівців вказують на важливу роль товарної стратегії у структурі корпоративної стратегії та бізнес-стратегій, у тому числі для досягнення запланованого рівня прибутковості її діяльності.

Товарні стратегії визначають кількість і різноманітність продуктів, що випускаються компанією, напрями продуктових інновацій, галузі використання продукції компанії, а також особливості дизайну продуктів, що випускаються компанією. Включення в товарний портфель нових продуктів є дуже важливим джерелом зростання бізнесу, в той же час, цей процес пов'язаний з ризиком невдач.

Деякі автори [17, 51] наголошують на важливості управління існуючим товарним асортиментом (з урахуванням знаходження продуктів на різних етапах свого циклу життя). Специфіка циклу життя продукту досить докладно описана сучасними авторами, в одному із сучасних досліджень [56] пропонується виділяти у структурі продуктового портфеля дві групи товарів: підтримуючі та стратегічні.

В іншому дослідженні [28] описуються найбільш актуальні проблеми розробки та реалізації товарної стратегії:

- необґрунтована концентрація зусиль компаній на раніше освоєних ринках,
- «канібалізм» новими продуктами умовно «старих» товарів,
- недостатньо точна ідентифікація очікувань цільових груп та напрямів їхньої трансформації,
- розробка/випуск нерентабельних товарів.

Таким чином навіть при використанні найбільш успішних моделей товарної стратегії їх доцільно ретельно «пов'язувати» з бізнес-стратегією, що реалізується компанією.

Як окреме питання доцільно розглянути можливу роль і місце товарної стратегії великої компанії у структурі корпоративної стратегії, що визначає основні напрями діяльності компанії та характеристики цільових ринків; при цьому корпоративна стратегія в цілому визначається, як процес формування взаємозв'язків між рядом факторів, що динамічно змінюються. Диверсифікація асортименту продукції, що випускається компанією, розглядається як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. А високий рівень гнучкості товарних стратегій відіграє високу роль у досягненні

запланованих результатів комерційної діяльності компанії; один із вітчизняних авторів зазначає, що конкурентоспроможність продукту – не єдиний компонент конкурентоспроможності компанії [8] та виділяє чотири основні компоненти товарної стратегії:

1. цільові ринки, на які орієнтований новий продукт,
2. комплекс характеристик продукту, що використовуються при виробництві продукту технології,
3. програми просування продукту на цільових ринках
4. особливостей конкурентної ситуації.

Ілляшенко Н.С. [26] пропонує розглядати стратегію розвитку продукту у вигляді дорожньої карти, що визначає спрямовані на розробку та реалізацію продукту дії менеджменту, що мають на меті побудову стійкої конкурентної переваги, досягнення запланованих показників зростання бізнесу та обсягів отриманого прибутку.

При розгляді товарних стратегій доцільно визначити наявність декількох класифікаційних підходів що повинні враховуватися при управлінні товарними стратегіями:

За орієнтацією :

- орієнтовані на особливості попиту,
- орієнтовані на обсяг продажів,
- орієнтовані на властивості реалізованого продукту,
- орієнтовані на бенчмаркінг,
- орієнтовані на зовнішні чинники;

2. За етапом вибору:

- етап генерації ідеї,
- етап процесу вибору,
- етап створення нового продукту,
- етапи, що реалізуються залежно від етапу життєвого циклу товару;

3. За інструментами:

- матриці Фута, Коула та Белдінга,

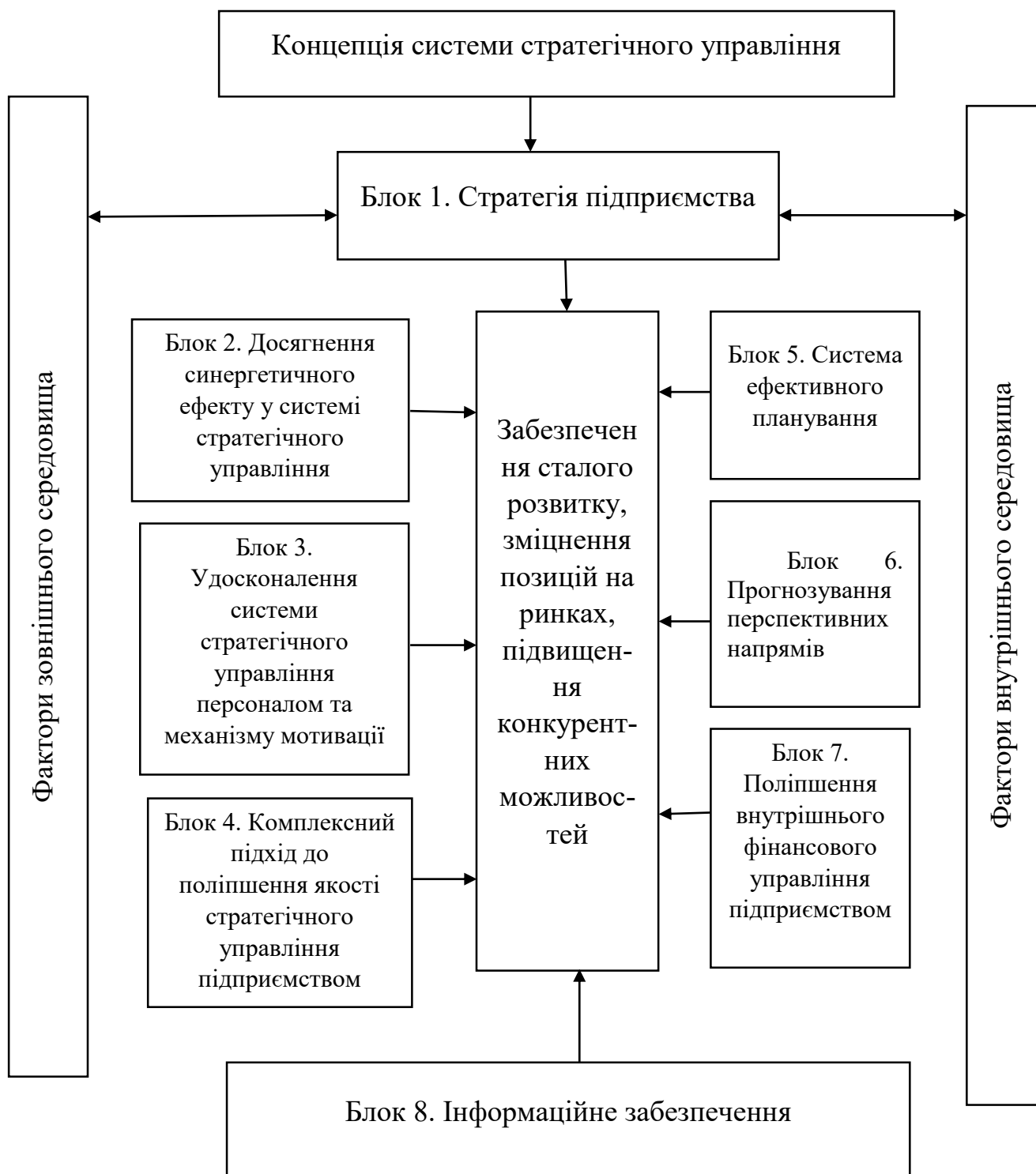


Рисунок 1.3 - Організаційно-економічний механізм системи стратегічного управління підприємством.

Джерело: складено автором

- модель Фішбейна,
- модель «5 конкурентних сил М. Портера»

- індекс Гіршмана-Герфіндаля.

4. За пріоритетами

- маржинальний дохід підприємства,
- інвестиційна привабливість товарів, оцінювана за параметрами комерційної ефективності,
- конкурентоспроможність продукту;

5. За цілями розробки та реалізації:

- максимізація цінності продуктового портфеля,
- досягнення оптимального балансу реалізованих проектів,
- формування міцного взаємозв'язку структури портфеля з реалізованою бізнес-стратегією,
- вибір оптимальної кількості реалізованих проектів

Виключення продукту з товарного портфеля компанії може бути зроблено через низький рівень його прибутковості, «старіння» продукту і у разі суттєвої трансформації бізнес-стратегії компанії.

З урахуванням розглянутих вище аспектів механізм системи стратегічного управління зображено на рисунку 1.3.

Ефективність комерційної діяльності підприємства у середньо- та довгостроковому періоді залежить від впливу низки чинників середовища ведення бізнесу, і навіть від функцій, реалізованих менеджментом у процесі адаптації своєї діяльності до динаміки бізнес-середовища. Одним з найважливіших аспектів, що істотно впливає на ефективність комерційної діяльності компанії, є стан (етап життєвого циклу) галузей і ринків, в яких вона веде свою економічну діяльність.

Ефективність комерційної діяльності підприємства у середньо- та довгостроковому періоді залежить від впливу низки чинників середовища ведення бізнесу, і навіть від функцій, реалізованих менеджментом у процесі адаптації своєї діяльності до динаміки бізнес-середовища. Одним з найважливіших аспектів, що істотно впливає на ефективність комерційної

діяльності компанії, є стан (етап життєвого циклу) галузей і ринків, в яких вона веде свою економічну діяльність.

Тобто, результативність діяльності компанії у рамках розробки корпоративної стратегії значною мірою залежить від ефективності вибору напрямів роботи компаній, а також, відповідно, галузей, цільових ринків та організації її діяльності на цільових ринках. Крім зазначених чинників на зміст корпоративної та бізнес-стратегії на цільовому ринку компанії здійснюють неконтрольований вплив різні фактори та невизначеності зовнішнього середовища, що продемонстровано на рисунку 1.4.

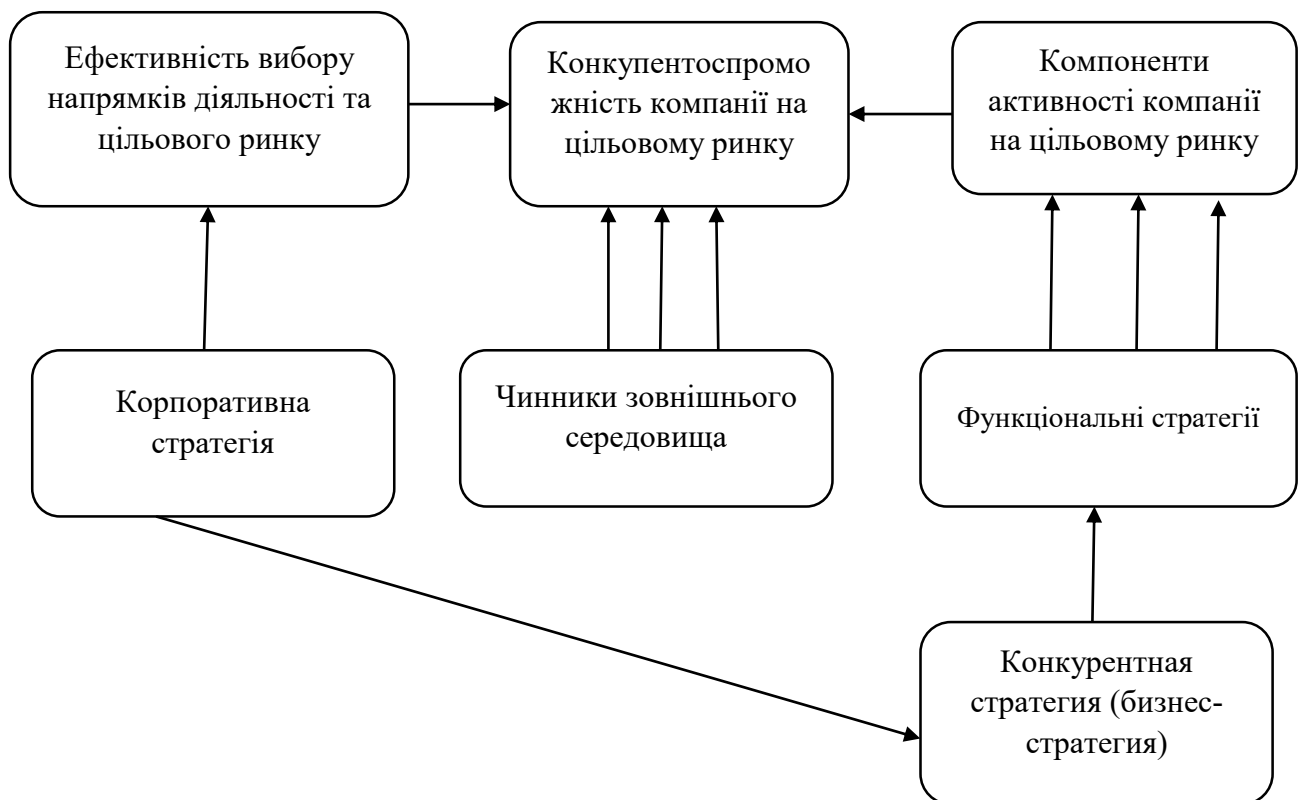


Рисунок 1.4 - Складові елементи формування конкурентоспроможності компанії на її цільовому ринку

Джерело: складено автором за [58]

У зв'язку з цим створення ефективних корпоративних та конкурентних стратегій вимагає проведення серйозних аналітичних досліджень з використанням стратегічних інструментів. Відповідно, реалізація професійно розроблених конкурентних стратегій спричиняє підвищенню ефективності діяльності компанії та обсягів попиту на вироблені цими компаніями товари. У той самий час істотна частина стратегічних інструментів спрямована на аналіз поточного стану галузей і ринків, що входить у певний дисонанс із загальновизнаною націленістю створюваних менеджментом стратегій формування специфіки діяльності організації у середньо- і довгостроковому періоді. Ця складність може бути подолана з урахуванням розробки гнучких стратегій, які можна змінювати у процесі реалізації [14]. Як інший підхід до аналізу шляхів розвитку економічних процесів можна використовувати різні методи розробки прогнозів [26]. Ці методи досить активно застосовуються фахівцями у різних галузях – у сільському господарстві, нафтовидобувній промисловості, будівництві (у тому числі, з метою оцінки ризиків), у кіберспорті. Методи прогнозування також активно застосовуються для аналізу шляхів розвитку ринку готельних послуг, фінансових ринків. Технології прогнозування досить широко використовуються в соціології – для оцінки очікуваної тривалості життя та зміни чисельності населення, а також у медицині – під час прогнозування результатів хірургічних операцій.

Вітчизняні автори розглядають формулювання прогнозів як основу процесу планування, визначаючи прогноз, як «передбачуваний сценарій розвитку певних явищ, наявність альтернативних варіантів розвитку при можливих змінах зовнішнього середовища» [14], що передбачає екстраполяцію характеристик соціально-економічної ситуації протягом попереднього періоду часу та розрахунок очікуваних величин цих показників протягом наступних років як продовження сформованого динамічного ряду. У той же час для сучасного бізнес-середовища характерна, з одного боку, інтенсивна динаміка, висока швидкість розвитку суттєвих змін та, з іншого боку, досить низький рівень передбачуваності трансформації існуючих та появи нових факторів, які можуть

вимагати від менеджменту компаній суттєвого коригування раніше розроблених стратегій. Це до певної міри знижує цінність заснованих на використанні часових рядів методів прогнозування.

Як потенційно ефективніший підхід до створення заснованих на аналізі очікуваних змін на ринках прогнозів може бути використаний сценарний аналіз, який значно відрізняється від прогнозування [58]. Найбільш істотною відмінністю сценарного підходу від інших основ планування є можливість його використання в умовах суттєвої невизначеності ситуації, що зокрема підтверджено результатами розробки сценаріїв функціонування складних логістичних систем. Існує три основні положення, яких необхідно дотримуватись при реалізації різних методів сценарного аналізу:

- досить детальний опис стратегічного положення організації у зовнішньому середовищі,
- розробка моделей зміни інтенсивності впливу кожного значущого фактору,
- формулювання досить великої кількості альтернативних та несуперечливих сценаріїв зміни ситуації.

Також необхідно враховувати гіпотетичний характер сценаріїв, опису за допомогою сценаріїв динамічних процесів, що відбуваються протягом конкретних періодів часу, виділення рушійних сил, подій та послідовності дій, пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками. Сучасна практика використання сценарного аналізу до недоліків використання сценарного аналізу відносить: інтуїтивну логіку, оцінку впливу існуючих трендів та вивчення структури системи факторів. Незважаючи на це, сценарний аналіз досить активно використовується керівниками сучасних підприємницьких структур, які часто працюють в умовах високого рівня ризику.

Стандартні етапи сценарного аналізу розробки стратегій і планів включають:

- ідентифікацію області, для якої розробляються сценарії, ключові драйвери трансформації ситуації,

- подальший аналіз ключових факторів,
- генерацію сценаріїв та аналіз впливу сценаріїв на діяльність компанії.

Таким чином, сценарний аналіз доцільно використовувати при розробці стратегій діяльності комерційних компаній. Сценарний аналіз розвитку ситуації у вже освоєних компанією та нових нею галузях/видах діяльності може бути корисним під час проведення оцінки перспективності сфери діяльності підприємства.

1.3. Модель стратегічного управління на основі використання сценарного аналізу

Основна мета здійснення стратегічного управління в компанії полягає у розробці та подальшій реалізації таких варіантів її корпоративної та бізнес-стратегій, які забезпечували б їй у довгостроковій перспективі стійкі конкурентні переваги [8] та підвищували б конкурентоспроможність її продукції на цільових ринках та її конкурентоздатність загалом. Конкурентоспроможність компанії залежить від ефективності основних стратегічних і тактичних рішень, що приймаються її керівництвом: вибору напрямів діяльності, цільових ринків, організації активності менеджменту на кожному цільовому ринку.

Для досягнення амбітних стратегічних цілей компанії її менеджменту при розробці корпоративної стратегії необхідно приділяти першорядну увагу вибору нового напрямку діяльності для кожної структурної бізнес-одиниці, а при розробці конкурентних стратегій на цільових ринках (бізнес-стратегій) – спрямовувати основні зусилля на розробку товарної стратегії, формування чи коригування структури продуктового портфеля та асортименту продукції на цільових ринках. Основні завдання компаній у рамках реалізації стратегічного менеджменту продемонстровано на рисунку 1.5.

Відповідно до зовнішньої ситуації, стратегічних цілей організації та внутрішньої інтерпретації її менеджментом поняття «конкурентоспроможність компанії» компанією розробляється її конкурентна стратегія (бізнес-стратегія).

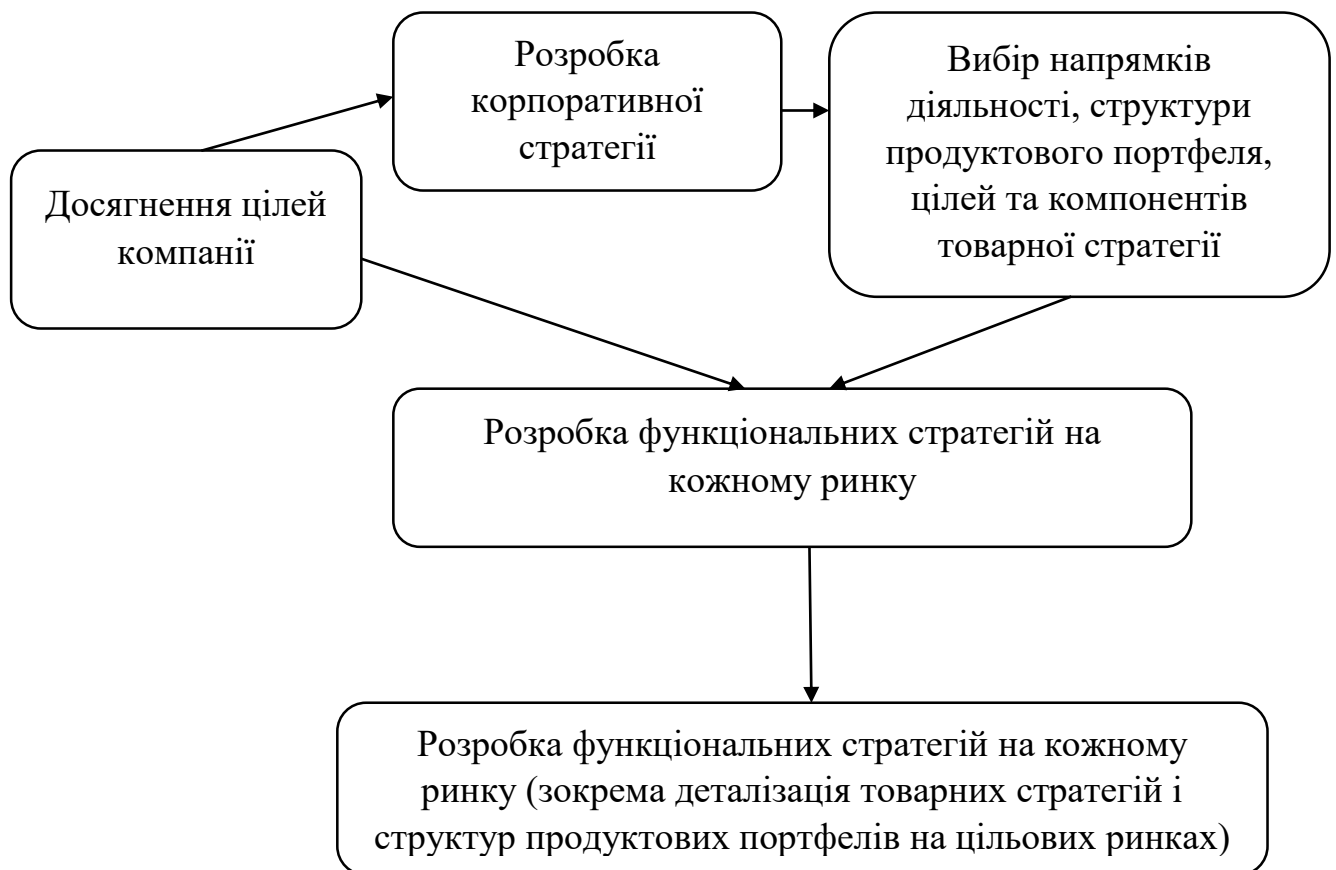


Рисунок 1.5 - Основні завдання реалізації стратегічного менеджменту в компанії

Джерело: складено автором

При розробці конкурентних стратегій (бізнес-стратегій), важливе значення має взяття до уваги організаційних та ресурсних потенціалів, що є у компанії, а також можливостей їх нарощування з метою забезпечення реалізації конкурентних стратегій на високому рівні в умовах динамічної трансформації ринкової ситуації на цільових ринках, пов'язаних з високо турбулентними змінами довкілля. Таким чином можна говорити про окремі види конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії:

- поточний (стартовий) рівень для конкурентоспроможності компанії на конкретному цільовому ринку, що вимірюється часткою цільового ринку, що

займається її продукцією, а для конкурентоспроможності компанії в цілому – конкурентними позиціями компанії на її цільових ринках;

- перспективний рівень конкурентоспроможності компанії на конкретному цільовому ринку, що ідентифікується за рівнем привабливості (для цільових аудиторій) брендів компанії, а також перспективністю використання наявних у розпорядженні менеджменту патентів, а для компанії в цілому – за показниками динаміки зростання вартості компанії, яка залежить від ефективності реалізації найбільш затребуваних ключових показників успіху на цільових ринках та ефективності управління ресурсами.

Виходячи із вищенаведеного, для підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому менеджмент комерційної організації при розробці бізнес-стратегій (конкурентних стратегій) на цільових ринках може сконцентрувати свою увагу на таких діях:

- ідентифікація структури ключових показників успіху на ринках обраного напряму діяльності;
- ідентифікація функціональних стратегій, які мають бути спрямовані на реалізацію цих ключових показників успіху;
- ідентифікація ресурсів/компетенцій організації, що необхідні для реалізації функціональних стратегій, вкладених у актуальні ключові показники успіху;
- розробка для кожного ринку конкурентної стратегії, що структурно пов'язана з комплексом функціональних стратегій [9].

Відповідно до сформованої зовнішньої ситуації, стратегічних цілей організації та внутрішньої інтерпретації її менеджментом поняття «конкурентоспроможність компанії» компанією розробляється її конкурентна стратегія (бізнес-стратегія). При розробці конкурентних стратегій (бізнес-стратегій) важливе значення має взяття до уваги організаційних та ресурсних потенціалів, що є у компанії, а також можливостей їх нарощування з метою забезпечення реалізації конкурентних стратегій на високому рівні в умовах

динамічної трансформації ринкової ситуації на цільових ринках, пов'язаних з високо турбулентними змінами довкілля.

Компанія, що ефективно реалізує ключові показники успіху на своїх цільових ринках, є конкурентоспроможною на цих ринках.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища компанії розробка ефективної бізнес-стратегії досить складна, тому менеджмент може піти шляхом формування гнучкої стратегії, яка здатна коригуватися в процесі її реалізації. Більшість існуючих підходів до розробки конкурентних стратегій спирається на оцінку поточної ринкової ситуації та не враховує динаміку її майбутнього розвитку, що ускладнює розробку стратегії, ефективної в довгостроковому періоді.

Одним із перспективних підходів до розробки таких стратегій є сценарний аналіз, спрямований на дослідження різних траєкторій розвитку ринкової ситуації, в якій функціонує компанія, а зміст кожного сценарію відображає динамічні особливості змін зовнішнього середовища компанії у майбутньому періоді. Дослідники для позначення рушійних сил розвитку сценарію застосовують два поняття - "драйвери" та "невизначеності". Драйверами є складові середовища, що формують найбільш значний вплив сценаріїв на розвиток ситуації, і діють на багато її компонентів. Невизначеності – це також структурні елементи середовища, що нестабільні у часі і, у зв'язку з цим, можуть викликати значні зміни складових зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Трансформація кожного драйвера викликає формування у середовищі функціонування компанії його проекцій, які є нічим іншим, як змінами інших компонентів середовища ведення бізнесу компанією. Проекції, що виникли під впливом кожного певного драйвера, називаються «первинними».

Зміни компонентів зовнішнього середовища під впливом драйверів і невизначеності викликають реагування стейкхолдерів у відповідь, які прагнуть компенсувати наслідки цих змін. В свою чергу, компенсуючі дії учасників ринку формують виникнення вторинних проекцій, третинних та наступних. Вторинні та наступні проекції є результатом реакцій стейкхолдерів у відповідь на дії

невизначеності, драйверів та їх первинних проекцій. Сценарії можуть формуватися як наслідок взаємодії різних категорій проекцій (первинних, вторинних драйверів, відповідей стейкхолдерів, змін драйверів та їхніх первинних проекцій). Фактично вони складаються з деяких проекцій, сформованих під впливом драйверів та невизначеності.

Аналіз літератури дозволяє ідентифікувати наступну специфіку формування сценаріїв при розвитку ринкової ситуації, відповідно до наступних напрямів:

1) сучасних виробничо-збутових ланцюжків:

- інфраструктура більшості існуючих ринків, включає виробників сировини та комплектуючих деталей, виробників готової продукції товаротransпортний ланцюг (оптові, транспортні та роздрібні компанії), що виконує просування продукції кінцевим покупцям;

- функціонування ринків та компаній змінюється під впливом груп стейкхолдерів, які реалізують свої інтереси, орієнтовані або на окремих учасників ринку, або на весь ринок в цілому (рисунк 1.6).

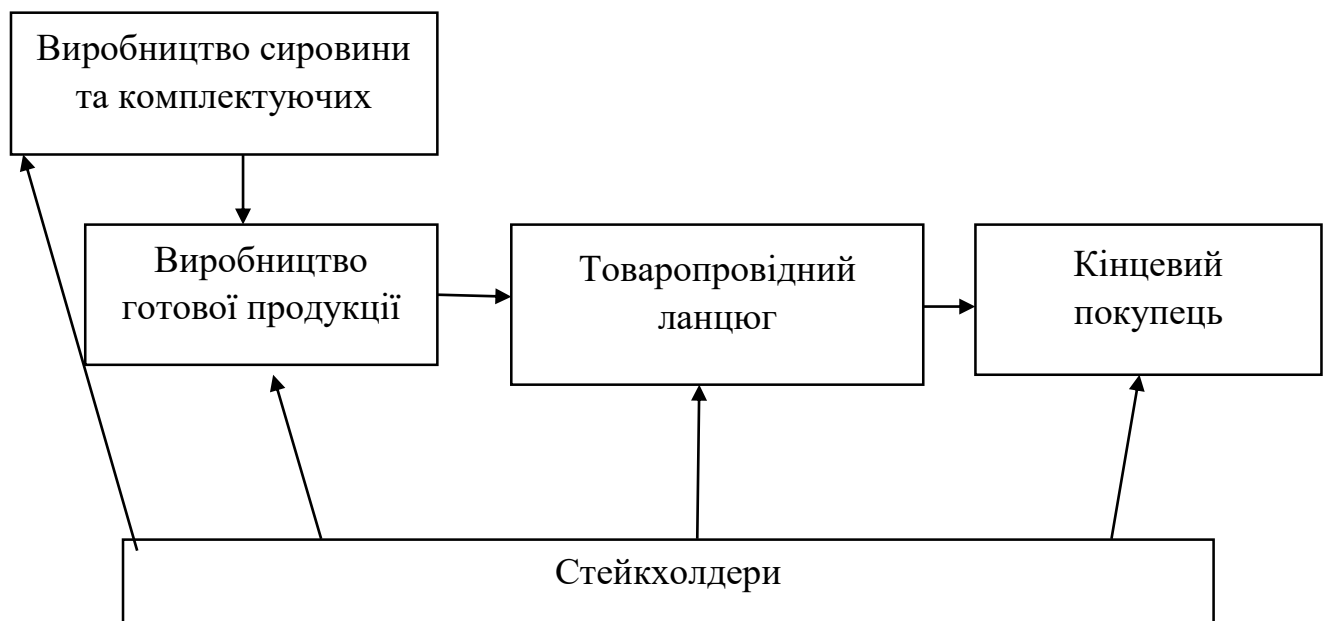


Рисунок 1.6 - Схема сучасних виробничо-збутових ланцюжків

Джерело: складено автором

- стейкхолдери своїми діями, спрямованими на реалізацію своїх інтересів, створюють регулюючий вплив на діяльність, як окремих учасників конкретного ринку, так і на весь ринок загалом, вони визначають розподіл функцій та взаємодію компаній, що є учасниками ринку;

- функціонал конкретних учасників ринку формується під впливом стейкхолдерів у процесі реалізації останніми своїх інтересів.

2) факторів формування сценаріїв розвитку ринку:

- з усіх факторів, що впливають на конкретний ринок, найбільш суттєві з них за силою впливу можуть вважатися драйверами розвитку цього ринку;

- на розвиток ринку значний вплив мають деякі невизначеності, що характеризуються нечітким напрямом та силою на компоненти ринку;

- у процесі розробки сценаріїв аналітики вивчають невизначеності та драйвери розвитку ринку;

- невизначеності та драйвери можуть мати різні джерела виникнення, у тому числі можуть формуватися стейкхолдерами конкретного ринку;

3) процесів формування сценаріїв:

- сценарії містять низку проєкцій, що виникли під впливом трансформації драйверів та невизначеності, що можуть провокуватися як діями стейкхолдерів, які прагнуть задовольнити свої інтереси або утриматися на своїх колишніх позиціях, так і іншими компонентами динаміки ринку, що не мають зв'язків стейкхолдерами та більш-менш прямої залежності від них;

- важливу роль для формування сценаріїв виконують первинні проєкції, які відбивають ступінь впливу невизначеностей і драйверів середовища на ринкову ситуацію;

- конфліктність ситуації з інтересами конкретного стейкхолдера, що виникає внаслідок впливу невизначеності, або драйвера, або первинної проєкції конкретного драйверу, викликає відповідні компенсуючі дії цього стейкхолдера, які, у свою чергу, формують вторинні, третинні і т.і. проєкції; причому відповідні реакції стейкхолдера можуть мати ресурсні обмеження різної природи;

- сформовані сценарії розвитку ринків створюються у вигляді комплексів взаємопов'язаних і сумісних між собою первинних, вторинних та наступних проекцій;

- реалізація сценаріїв розвитку ринку може супроводжуватися трансформацією структури ключових факторів досягнення успіху на ринку, що вивчається, на які повинні бути націлені певні компоненти конкурентної стратегії (бізнес-стратегії) компанії.

Результатом вивчення думок експертів щодо особливостей формування сценаріїв розвитку ринкової ситуації стала концепція сценарного аналізу, що пропонується у межах цієї роботи:

Формально ця модель складається з трьох основних блоків:

1. Аналіз компонентів ринкового середовища.

Мета аналізу – вивчення конкретного ринку, ідентифікація та вивчення його основних учасників, значущих драйверів та невизначеності, первинних проекцій та викликаних компенсуючими діями стейкхолдерів вторинних проекцій. Проведення аналізу ґрунтується на побудові карти ринку.

Ідентифікація сумісних найвірогідніших, придатних для формування сценаріїв проекцій.

Мета: виявлення для формування сценаріїв кількох ітерацій учасників проекцій, що викликають реакції у відповідь, які є найбільш ймовірними і сумісними між собою. Для реалізації цієї мети можливе застосування у кожному циклі ітераційного процесу ігрової моделі двох гравців – «стейкхолдера» та «пов'язаних із невизначеністю змін проекцій». Застосування інструменту теорії ігор у цій ситуації є цілком виправданим, бо взаємодія окремого стейкхолдера з елементами зовнішнього середовища (драйверами, проекціями), які провокують на окремому кроці взаємодії його дію у відповідь, можна розглядати як ігрову ситуацію «гравця з невизначеністю». Ігрові моделі повинні формуватися для кожної спровокованої змінами дії кожного стейкхолдера, вирішення кожного ігрового завдання досягається методом «змішаних стратегій». Слід зазначити, що застосування зазначеного підходу (на основі застосування інструментарію

теорії ігор) є трудомістким процесом, що вимагає значних зусиль та часу розробника.

3. Розробка сценаріїв та стратегії для кожного з них.

Цілі: формування сценаріїв та розробка стратегії для кожного з них. Кожен сценарій слід розробляти за допомогою реалістичного переліку проєкцій різного рівня. Формування сценаріїв здійснюється на основі аналізу сумісності проєкцій та логічного аналізу. Стратегії кожного сценарію розробляються з допомогою доступних стратегічних інструментів.

Важливо відзначити, що сценарний підхід до розробки стратегій компанії вимагає значного інформаційного оснащення цього процесу, що дозволяє провести всебічний і глибокий аналіз усіх аспектів, пов'язаних із освоєнням нового для компанії напрямку бізнесу, а також виробництва та реалізації нового продукту на ринках нового напрямку. На основі отриманої інформації про поточний стан зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з використанням сучасних методів та підходів до її обробки в компанії можуть бути побудовані моделі майбутньої економічної ситуації та прогнози її розвитку у новому напрямі бізнесу, на нових цільових ринках, прогнози тенденцій трансформації та динаміки попиту на продукцію компанії, прогнози конкурентоспроможності нового продукту та прибутковості його реалізації, а також ризиків, пов'язаних із впровадженням у виробництво та подальшою реалізацією нового продукту. Аналіз отриманих результатів може бути основою для розробки корпоративної стратегії компанії та бізнес-стратегій, компонентами якої є товарна та інші стратегії.

Для ефективної розробки корпоративної стратегії, в процесі якої здійснюється вибір напрямів діяльності, менеджменту підприємства необхідна повна інформація про поточний етап розвитку напрямку, що вивчається, тенденції його розвитку, ринків, продуктових лінійок, про стан рівня конкуренції на ринках напрямку, про тенденції динаміки попиту на актуальну для організації продукцію на ринках розглянутого напрямку, ресурсомісткості освоєння організацією цього напрямку та, нарешті, дані про внутрішні можливості

компанії, що стосуються її організаційно-управлінського, технологічного, технічного, фінансового потенціалу, компетенцій та знань персоналу її функціональних підрозділів, сировинних потреб...

Вміст інформаційного забезпечення процесу розробки корпоративної стратегії представлено на рисунку 1.7.

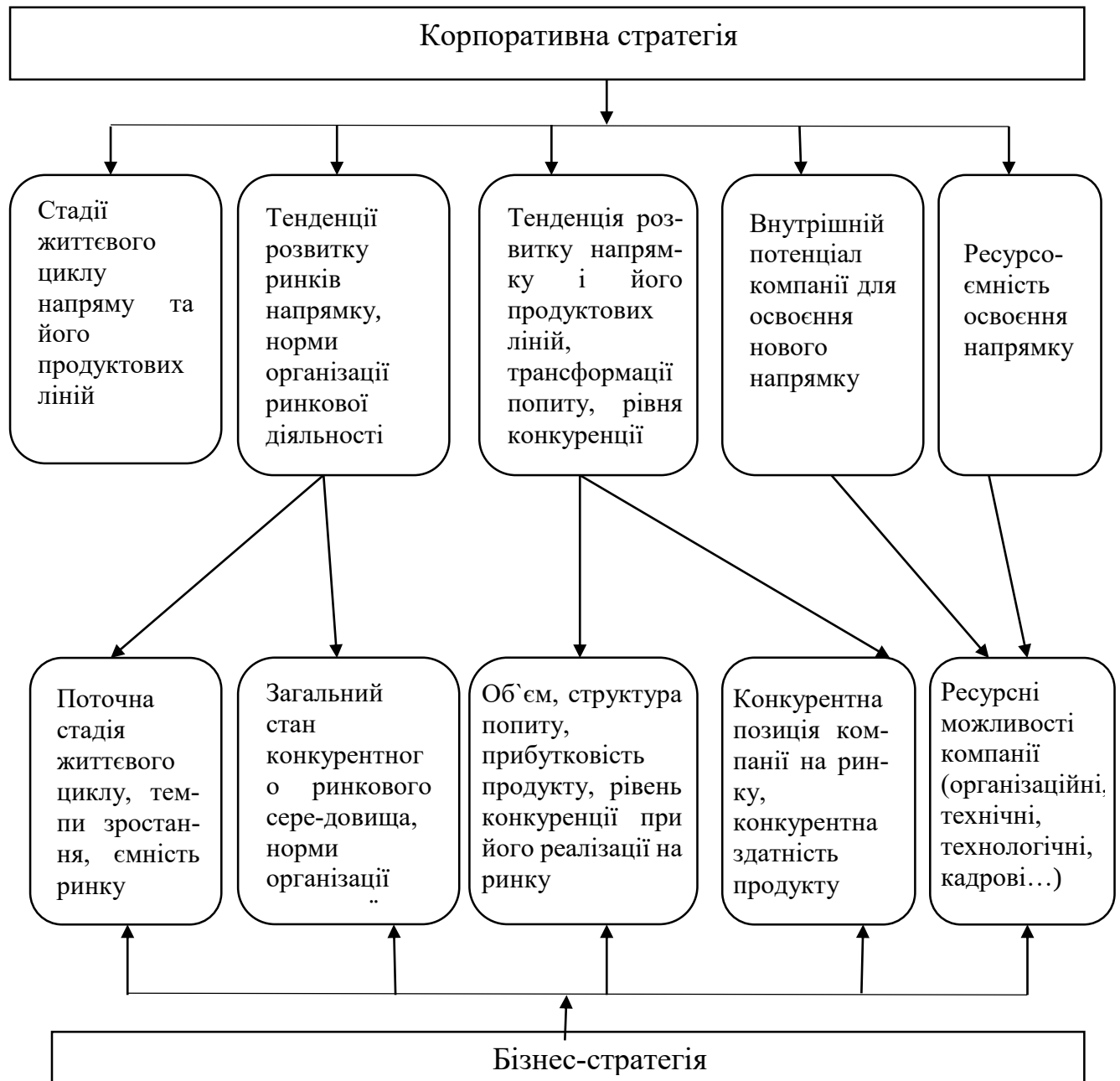


Рисунок 1.7 – Інформаційне забезпечення процесів розробки корпоративної та бізнес-стратегії компанії

Джерело: складено автором

На рисунку 1.7 продемонстровано логічний зв'язок змістовної частини деяких видів інформації, які необхідні при розробці корпоративної та бізнес-стратегії компанії.

Слід зазначити, що подібна інформація, що використовується при розробці бізнес-стратегії, відрізняється від інформації цього ж виду, яка залучається при розробці корпоративної стратегії, великою кількістю не узагальнених, а конкретних деталізованих даних, що характеризують поточний стан різних компонентів ринку та результатів діяльності різних структур самої компанії. При розробці бізнес-стратегії особливу важливість має більш поглиблена інформація про цільовий ринок компанії, на якому здійснюється реалізація продукції – до такої інформації належать дані: про поточну стадію розвитку вивченого ринку, ємності та темпи його зростання, норми ведення бізнесу; про стан конкурентного ринкового середовища та основних конкурентів; про структуру попиту на пропоновану продукцію.

Також для розробки ефективної бізнес-стратегії важливі відомості про конкурентну позицію компанії на ринку, що вивчається, про довготривалу конкурентоспроможність її продукту, докладну інформацію про ресурсні можливості компанії, які будуть потрібні для реалізації виробництва, збуту продукції на обраному ринку і для тривалого утримання її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ КЕРНЕЛ ГРУП

2.1. Оцінка фінансового стану Кернел груп

Кернел груп є підрозділом Kernel Holding S.A. в Україні та спеціалізується на вирощуванні та експорті насіння соняшнику та соняшникової олії. Виходячи з питомої ваги продукції компанії у загальноукраїнському обсязі експорту (15% соняшникової олії і 18% зернових) можна говорити про лідерські позиції серед українських експортерів та одного з провідних гравців на ринку агропромислової продукції в світі. Холдинг безпосередньо постачає сільськогосподарську продукцію у понад 80 країн світу.

Компанія займає вищі шаблі у багатьох рейтингах України, наприклад, ТОП-3 найбільших компаній та ТОП-5 найкращих роботодавців. Компанія має свої підрозділи у таких сферах агробізнесу: вирощування сільськогосподарських культур, їхнє збирання та переробка, експорт та торгівля на світових ринках.

Основні напрямки діяльності Kernel включають:

- Вирощування: Компанія займається вирощуванням зернових культур, олійних культур та соняшника на власних аграрних землях.
- Переробка: Компанія володіє численними переробними підприємствами, які спеціалізуються на переробці насіння соняшнику та інших олійних культур, а також виробництві масла, біорафінованих олій та іншого.
- Експорт: Компанія активно експортує свою продукцію на зовнішні ринки.
- Торгівля: Компанія також займається торгівлею на внутрішньому та зовнішньому ринках зерновими, олійними культурами та іншими сільськогосподарськими продуктами.

Здійснюючи аналіз активів та пасивів за оприлюдненою звітністю (балансом) компанії Керол, що представлена у додатку А, можемо зробити наступні висновки:

У 2022 році відбулися значні зміни у майновому стані компанії:

- Активи компанії зросли у відсотковому виразі, що свідчить про зростання вартості та інтересу до додаткових фінансових інструментів. Наприклад, нематеріальні активи зросли на 1,11%, основні засоби - на 2,06% та інші фінансові інвестиції - на 1,51

- Однак, варто відзначити, що спостерігається суттєве зменшення у розділі запасів (-101,81%) та товари (-45,08%), що може бути наслідком війни, що розпочалася або іншими стратегічними змінами в управлінні запасами.

- Також варто відзначити, що грошові ресурси та їх еквіваленти зросли (2,7%), що може свідчити про підвищення ліквідності компанії.

- Значний приріст нерозподіленого прибутку вказує на збільшення загального прибутку компанії, який не був розподілений серед акціонерів або інвестований у додаткові проєкти чи розвиток бізнесу. Тобто керівництво компанії, враховуючи військовий стан, віддає перевагу ліквідності. Такі зовнішні фактори створюють додаткові виклики для фінансової стійкості та розвитку компанії.

У 2021 році основні зміни торкнулися:

- нематеріальні активи зросли на 0,87% у відсотковому виразі або на 29 932 тис.грн.;

- основні засоби зазнали значного приросту - на 36,16% у відсотковому виразі або на 1 242 523 тис.грн.;

- інші фінансові інвестиції зменшилися на 1,50% у відсотковому виразі або на -51 715 тис.грн.;

- запаси: цей показник вражає — він збільшився на 218,52% у відсотковому виразі або на 7 509 548 тис.грн.;

- гроші та їх еквіваленти зросли на 43,08% у відсотковому виразі або на 1 480 376 в абсолютних значеннях;

- нерозподілений прибуток суттєво зменшився на 50,19% у відсотковому виразі або на -1 724 696 тис.грн., що може свідчити про виникнення непередбачених витрат або проєкту, який вимагав швидкого фінансування;

- інші поточні зобов'язання зменшилися на 353,92% у відсотковому виразі або на -12 162 484 тис.грн. в абсолютних значеннях;

- заборгованість за товари, роботи і послуги зросла на 68,05% у відсотковому виразі або на 2 338 733 тис.грн.

Узагальнюючи, можна сказати, що у 2021 році було помітне збільшення активів, особливо в групах основних засобів та запасів, а також збільшення ліквідності у формі грошових ресурсів. Також слід відзначити велике зменшення нерозподіленого прибутку, що може свідчити про розподіл частини прибутку або можливі проблеми в управлінні фінансами компанії.

Проведемо коефіцієнтний аналіз за основними показниками діяльності компанії:

Коефіцієнт зносу основних засобів

Початок 2021р: $390\,970 / 2\,469\,154 = 0,16$

Кінець 2021 р.: $559\,654 / 2\,586\,123 = 0,22$

Кінець 2022 р: $738\,199 / 2\,963\,898 = 0,25$

Загальний тренд показує збільшення зносу основних засобів у відповідних періодах. Це може вказувати на певне зростання обсягу використання або старіння основних засобів, що призводить до підвищення рівня їхнього зносу.

Коефіцієнт строку використання основних засобів

Початок 2021 р: $1 - 0,16 = 0,84$

Кінець 2021 р: $1 - 0,22 = 0,78$

Кінець 2022 р: $1 - 0,25 = 0,75$

За 2021 та 2022 роки спостерігається певне зниження коефіцієнта строку використання основних засобів. Це може вказувати на зменшення ефективності використання основних засобів протягом цих періодів.

Коефіцієнт реальної вартості майна

Початок 2021 р: $(2\,078\,184 + 8\,973\,380 + 0 + 0) / 39\,355\,262 = 0,28$

Кінець 2021 р: $(2\,026\,469 + 8\,116\,688 + 0 + 0) / 42\,791\,748 = 0,24$

Кінець 2022 р: $(2\,225\,699 + 5\,879\,152 + 0 + 0) / 52\,445\,513 = 0,15$

За обома роками бачимо тенденцію до зниження коефіцієнта реальної вартості, що може вказувати на знецінення або меншу ефективність використання активів протягом цих періодів.

Коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів

2022 р: $(5\,138\,344 / 3\,075\,760,5) * 100\% = 167,05\%$

2021 р: не доцільно розраховувати бо в цьому році був збиток

У 2022 році коефіцієнт рентабельності склав 167,05%. Це вказує на те, що прибуток, отриманий від операційних необоротних активів, становив цей відсоток від їхньої вартості. Позитивне значення рентабельності (як у 2022 році) вказує на прибутковість використання активів, тоді як негативне значення (як у 2021 році) свідчить про збитковість.

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів

2021 р: $85\,791\,541 / 2\,736\,574,5 = 31,34$

2022 р: $67\,925\,986 / 3\,075\,760,5 = 22,08$

Отже, за обидва роки виробнича віддача від операційних необоротних активів була високою, що може бути ознакою ефективного використання цих активів для виробничих цілей.

Загальний висновок щодо аналізу необоротних активів :

Коефіцієнт зносу основних засобів: Незначне збільшення коефіцієнта зносу основних засобів вказує на певне старіння або збільшення використання цих активів. Це може бути ознакою недостатнього обслуговування або реалізації політики компанії щодо заміни застарілих активів на нові, що може впливати на продуктивність. Коефіцієнт строку використання основних засобів: зменшення цього показника свідчить про менш ефективне використання основних засобів протягом років 2021 та 2022 років. Це може вказувати на неефективну управлінську стратегію або збільшення кількості невикористаних активів. Коефіцієнт реальної вартості майна: зниження цього показника показує, що майно компанії втрачає вартість або використовується менш ефективно. Це може свідчити про необхідність ретельного аналізу і стратегічного планування щодо активів компанії для покращення їхньої ефективності та вартості. Рентабельність

активів у 2022 році склала 167,05%, що показує прибутковість використання операційних необоротних активів. Однак, у 2021 році було сформовано збиток, що може свідчити про неефективне використання або високі витрати на ці активи. Хоча у 2022 році була досягнута висока рентабельність, збитковий 2021 рік вимагає уваги до можливих причин та заходів для покращення ефективності використання необоротних активів. Аналіз показав, що підприємству доцільно сформулювати стратегію покращення управління своїми активами для збільшення ефективності та доходності.

Проаналізуємо стан оборотних активів

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів

Початок 2021 р: $35\,649\,408 / 39\,355\,262 = 0,90$

Кінець 2021 р: $37\,511\,475 / 42\,791\,748 = 0,88$

Кінець 2022 р: $47\,080\,471 / 52\,445\,513 = 0,90$

Коефіцієнти реальної вартості оборотних коштів для обох років (2021 та 2022) були в межах 0,88 - 0,90. Це вказує на те, що частка реальної вартості оборотних коштів від їхньої балансової вартості була стабільною протягом цих періодів.

Хоча значення коефіцієнтів були подібними в обох роках, вони можуть свідчити про те, що підприємство зберігало високий рівень реальної вартості оборотних коштів у відношенні до їхньої балансової вартості, що може свідчити про стабільне та ефективне використання цих ресурсів протягом періоду.

Швидкість обороту оборотних активів

2021 р: $((35\,649\,408 + 37\,511\,475) / 2) * 365 / 85\,791\,541 = 155,6$ дні

2022 р: $((37\,511\,475 + 47\,080\,471) / 2) * 365 / 67\,925\,986 = 227,3$ дні

У 2022 році швидкість обороту склала 227,3, що означає, що оборотні кошти перетворилися на виручку менше ніж двічі за рік. Це може свідчити про негативний тренд та про зниження ефективності використання ресурсів та падінні швидкості їхнього поверненні в процесі генерації виручки.

У 2021 році швидкість обороту становила 155,6, що було кращим показником, у порівнянні з 2022 роком. Тут можна побачити, що оборотні кошти

перетворювалися на виручку більше ніж двічі за рік, що може вказувати на вищу ефективність використання ресурсів порівняно з наступним роком.

Отже, протягом періоду спостерігалось зниження швидкості обороту, при цьому у 2021 році вона була вищою, що може свідчити про поліпшення ефективності використання оборотних коштів.

Коефіцієнт обороту

$$2021 \text{ р: } 85\,791\,541 / ((35\,649\,408 + 37\,511\,475) / 2) = 2,34$$

$$2022 \text{ р: } 67\,925\,986 / ((37\,511\,475 + 47\,080\,471) / 2) = 1,60$$

2022 році коефіцієнт обороту склав 1,60, що означає, що оборотні кошти перетворилися на виручку близько 1,6 разів за рік. Це може вказувати на меншу ефективність використання оборотних коштів для генерації виручки в порівнянні з попереднім роком.

У 2021 році коефіцієнт обороту становив 2,34, що означає, що оборотні кошти перетворилися на виручку близько 2,34 разів за рік. Це показує, що в минулому році оборотні кошти були використані ефективніше для генерації виручки порівняно з 2022 роком.

Таким чином, у 2021 році коефіцієнт обороту був вищим, що свідчить про більшу ефективність використання оборотних коштів для генерації виручки. У 2022 році цей показник був трохи нижчий, що може вказувати на меншу ефективність використання оборотних коштів у порівнянні з попереднім роком.

Тобто через цей коефіцієнт було отримано підтвердження раніше зроблених висновків.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів

$$2021 \text{ р: } ((35\,649\,408 + 37\,511\,475) / 2) / 85\,791\,541 = 0,43$$

$$2022 \text{ р: } ((37\,511\,475 + 47\,080\,471) / 2) / 67\,925\,986 = 0,62$$

У 2022 році коефіцієнт завантаження оборотних коштів становив 0,62, що означає, що підприємство використовувало більше половини (62%) своїх оборотних коштів для проведення операційних дій протягом року.

У 2021 році коефіцієнт завантаження оборотних коштів був значно нижчим і становив 0,43, що означає, що менше половини (43%) оборотних коштів були використані для операційних дій у порівнянні з загальною їх вартістю.

Таким чином, можемо зробити висновок, що у 2022 році показник був вищий, що може вказувати на більш ефективне використання оборотних коштів для задоволення операційних потреб у порівнянні з попереднім роком

Коефіцієнт ефективності оборотних коштів

$$2021 \text{ р: } 3\,822\,461 / ((35\,649\,408 + 37\,511\,475) / 2) = 0,10$$

$$2022 \text{ р: } 16\,315\,161 / ((37\,511\,475 + 47\,080\,471) / 2) = 0,39$$

У 2022 році коефіцієнт ефективності оборотних коштів склав 0,39, що свідчить про більш ефективне використання цих коштів для генерації прибутку порівняно з попереднім роком.

У 2021 році коефіцієнт ефективності оборотних коштів був значно нижчим і становив 0,10. Це означає, що приблизно лише 10% вартості оборотних коштів сприяли утворенню прибутку. Це може вказувати на меншу ефективність використання цих коштів для генерації прибутку у порівнянні з наступним роком.

Загальний висновок щодо оцінки стану оборотних активів

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів: Обидва роки відзначаються стабільними значеннями коефіцієнтів (0,88 - 0,90), що свідчить про стійкість частки реальної вартості оборотних коштів відносно їхньої балансової вартості. Підприємство зберігало високий рівень реальної вартості оборотних коштів, що свідчить про стабільне та ефективне використання цих ресурсів. Показник коефіцієнта обороту у 2022 році був менший (1,60), ніж у 2021 році (2,34), що вказує на меншу ефективність використання оборотних коштів для генерації виручки в порівнянні з попереднім роком. У 2022 році спостерігалось збільшення коефіцієнта завантаження оборотних коштів (0,62), що вказує на більш ефективне використання цих ресурсів для операційних дій порівняно з попереднім роком. У 2022 році було зафіксоване значне покращення показника ефективності

оборотних коштів (0,39) порівняно з 2021 роком (0,10), що вказує на більш ефективне використання цих коштів для генерації прибутку.

Отже, загальний аналіз показує певне поліпшення ефективності використання оборотних коштів підприємства в 2022 році порівняно з 2021 роком. Збільшення швидкості обороту та покращення ефективності використання оборотних коштів свідчать про позитивні тенденції в управлінні ресурсами підприємства.

Проаналізуємо джерела формування оборотних активів підприємства:

Наявність власних (чистих) оборотних активів:

На початок 2021р : $BOA = 12\,039\,047 - 3\,705\,854 = 8\,333\,193$

На кінець 2021р: $BOA = 10\,314\,351 - 5\,280\,273 = 5\,034\,078$

На кінець 2022р : $BOA = 15\,447\,373 - 5\,365\,042 = 10\,082\,331$

За 2022 рік спостерігалася значна зміна цього показника: він зріс з 5 034 078 на початку року до 10 082 331 на кінець року. Це може свідчити про збільшення кількості вартості оборотних активів, тобто переорієнтацію підприємства на власні джерела фінансування через посилення загальної невизначеності. У 2021 році спостерігалася зменшення BOA з 8 333 193 на початку року до 5 034 078 на кінець року. Це може свідчити про збільшення позичених та залучених коштів у джерелах фінансування підприємства.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності

На початок року 2021 р: $PBO = 8\,333\,193 / 35\,649\,408 = 0,23$

На кінець року 2021 р: $PBO = 5\,034\,078 / 37\,511\,475 = 0,13$

На кінець року 2022 р: $PBO = 10\,082\,331 / 47\,080\,471 = 0,21$

У 2022 році PBO підвищився з 0,13 на початку року до 0,21 на кінець року. Це свідчить про покращення здатності підприємства покрити свої оборотні зобов'язання власними оборотними активами.

У 2021 році PBO становив 0,23 на початок року і знизився до 0,13 на кінець року, що може вказувати на зменшення здатності підприємства покрити свої оборотні зобов'язання власними оборотними активами.

Отже, РВО в 2022 році підвищився, що є позитивним сигналом стосовно забезпеченості оборотними активами.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань

На початок 2021 р : РПО = $26\,468\,619 / 35\,649\,408 = 0,74$

На кінець 2021 р: РПО = $32\,474\,583 / 37\,511\,475 = 0,87$

На кінець 2022 р: РПО = $36\,973\,760 / 47\,080\,471 = 0,79$

У 2022 році РПО знизився з 0,87 на початку року до 0,79 на кінець року. Це свідчить про меншу здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. А у 2021 році РПО було зростання цього показника. Але ми можемо зробити висновок, що компанія здатна покривати значну частину оборотних активів поточними зобов'язаннями.

Рівень маневреності власних оборотних активів

На початок 2021 р: РМО = $886\,518 / 8\,333\,193 = 0,11$

На кінець 2021 р: РМО = $2\,366\,894 / 5\,034\,078 = 0,47$

На кінець 2022 р : РМО = $2\,627\,789 / 10\,082\,331 = 0,26$

У 2022 році РМО зменшився з 0,47 на початку року до 0,26 на кінець року. Це свідчить про меншу здатність підприємства ефективно маневрувати своїми оборотними активами для вирішення фінансових завдань. Проте у порівнянні з початком 2021 року відбулося покращення більш ніж у 2 рази.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності

На початок 2021 р: РГД = $8\,333\,193 / 8\,973\,380 = 0,9$

На кінець 2021 р: РГД = $5\,034\,078 / 8\,116\,688 = 0,62$

На кінець 2022 р: РГД = $10\,082\,331 / 5\,879\,152 = 1,71$

У 2022 році РГД зріс з 0,62 на початку року до 1,71 на кінець року. Це вказує на збільшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів протягом року. У 2021 році РГД знизився, але враховуючи попередні висновки, розуміємо, що підвищення значення показника відбулося за рахунок зниження власних оборотних активів.

Загальний висновок аналізу оборотних активів за джерелами формування та причинами їх змін :

Наявність власних (чистих) оборотних активів: Спостерігається значна зміна оборотних активів протягом двох років. Це свідчить про стратегічні зміни в управлінні цими активами. Зміна рівня забезпеченості власними оборотними активами вказує на поліпшення здатності підприємства покривати свої оборотні зобов'язання власними активами. Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань знизився в 2022 році, що вказує на меншу здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання власними оборотними активами.

Рівень маневреності власних оборотних активів погіршився в 2022 році, що вказує на меншу здатність підприємства ефективно маневрувати своїми оборотними активами для вирішення фінансових завдань.

Зміна рівня поточної забезпеченості господарської діяльності свідчить про збільшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Отже, аналіз показників оборотних активів дозволяє виявити тенденції та можливі фактори, що впливають на зміни в управлінні цими активами. Такий аналіз може стати основою для розробки стратегій оптимізації управління оборотними активами підприємства для майбутнього.

Проаналізуємо ліквідність компанії:

Коефіцієнт поточної ліквідності

На початок 2021 р: $35\,649\,408 / 26\,468\,619 = 1,4$

На кінець 2021 р $37\,511\,475 / 32\,474\,583 = 1,2$

На кінець 2022 р: $47\,080\,471 / 36\,973\,760 = 1,3$

Протягом усього періоду коефіцієнт не відповідає встановленому нормативу (2), а незначні зміни за два роки, свідчать про стабільність досягнутого рівня, але менеджменту доцільно звернути увагу, на доцільність зростання цього коефіцієнта.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

На початок 2021 р: $886\,518 / 26\,468\,619 = 0,03$

На кінець 2021 р: $2\,366\,894 / 32\,474\,583 = 0,07$

На кінець 2022 р: $2\,627\,789 / 36\,973\,760 = 0,07$

Нормативне значення цього показника 0, 25. За весь період коефіцієнт значно менший ніж встановлений норматив, його незначне зростання може свідчити про збільшення здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів протягом цього періоду. Проте необхідно нарощувати абсолютну ліквідність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

На початок 2021 р: $5\,155\,172 + 6\,702\,637 / 26\,468\,619 = 0,4$

На кінець 2021 р: $3\,126\,946 + 4\,003\,700 / 32\,474\,583 = 0,2$

На кінець 2022 р: $22\,521\,044 + 4\,049\,751 / 36\,973\,760 = 0,7$

У 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,2 на початку року до 0,7 на кінець року, що можна вважати наближенням до нормативу (0,75). Це свідчить про значне збільшення здатності компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів з відповідними строками погашення.

Коефіцієнт ліквідності запасів:

На початок 2021 р: $14\,763\,821 / 26\,468\,619 = 0,6$

На кінець 2021 р: $22\,273\,369 / 32\,474\,583 = 0,7$

На кінець 2022 р: $12\,444\,402 / 36\,973\,760 = 0,3$

У 2022 році коефіцієнт ліквідності запасів зменшився з 0,7 на початку року до 0,3 на кінець року. Це може вказувати на скорочення ліквідності, можливе збільшення періоду перетворення їх у готову продукцію.

Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках:

На початок 2021р.: $(2\,366\,894 + 3\,126\,946 + 4\,003\,700 + 107\,538) / (32\,474\,583 - 15\,060\,095) = 0,6$

На кінець 2021р.: $(2\,627\,789 + 22\,521\,044 + 4\,049\,751 + 94\,137) / (36\,973\,760 - 18\,211\,119) = 1,6$

На кінець 2022р.: $(886\,518 + 5\,155\,172 + 6\,702\,637 + 675\,149) / (26\,468\,619 - 3\,335\,500) = 0,8$

У 2021 році коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках змінився з 0,6 на початку року до 1,6 на кінець року. Це може свідчити про покращення ефективності управління запасами підприємства протягом цього періоду.

У 2022 році коефіцієнт ліквідності запасів знизився до рівня 0,8, що може вказувати на певне збільшення періоду для перетворення запасів у виручку від реалізації, але показник вище ніж на початок 2021 року.

Коефіцієнт мобільності активів

На початок 2021 р: $886\,518 / 35\,649\,408 = 0,02$

На кінець 2021 р: $2\,366\,894 / 37\,511\,475 = 0,06$

На кінець 2022 р: $2\,627\,789 / 47\,080\,471 = 0,05$

За 2022 рік коефіцієнт мобільності активів зменшився з 0,06 на початку року до 0,05 на кінець року. Це може вказувати на зниження ефективності використання активів для генерації прибутку протягом цього періоду. У 2021 році коефіцієнт мобільності активів зазнав незначного зростання.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності

$K_{в/в} = (0,6 + (12(12))/12) * (0,8 - 0,6) / 2 = 0,7$

За цим показником у компанії є незначні вірогідність втрати платоспроможності у найближче півріччя.

Загальний висновок до аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства: у підприємства є певні проблеми з ліквідністю і необхідно формувати політику управління нею з тим, щоб збільшувати абсолютно та швидко ліквідні активи, збільшувати оборотність і мобільність усіх наявних коштів.

2.2. Оцінка достатності капіталу та ефективності діяльності Кернел груп

Наявність і достатність джерел фінансування є важливим індикатором спроможності підприємства реалізувати свою стратегію та фінансувати будь-які заходи. Тому вважаємо доцільним оцінити два основних напрямки формування капіталу та оцінити структуру джерел фінансування та здатність підприємства генерувати прибуток.

Коефіцієнт захисту власного капіталу:

На початок 2021 р : $KЗК = 20\,236 / 12\,039\,047 = 0,002$

На кінець 2021 р: $KЗК = 20\,236 / 10\,314\,351 = 0,002$

На кінець 2021 р : $KЗК = 20\,236 / 15\,447\,373 = 0,001$

Коефіцієнт має дуже низьке значення, що свідчить про недостатність сформованих резервів для надійного захисту власного капіталу. У 2022 році спостерігається певне зниження КЗК з початку року (0,002) до кінця року (0,001). Це може вказувати на збільшення ризику збитків, який може вплинути на ефективність захисту власного капіталу від ризиків і втрат.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу

На початок 2021 р : $KЗС = 20\,236 / 9\,358\,912 = 0,002$

На кінець 2021 р: $KЗС = 20\,236 / 9\,358\,912 = 0,002$

На кінець 2022 р : $KЗС = 20\,236 / 9\,358\,912 = 0,002$

Показник захисту статутного капіталу (КЗС) дійсно дуже малий, оскільки він дорівнював 0,002. Це може свідчити про те, що статутний капітал підприємства був слабо захищений від можливих ризиків та втрат.

Коефіцієнт незалежності

На початок 2021 р: $K_n = 12\,039\,047 / 39\,355\,262 = 0,30$

На кінець 2021 р: $K_n = 10\,314\,351 / 42\,791\,748 = 0,24$

На кінець 2022 р: $K_n = 15\,447\,373 / 52\,445\,513 = 0,29$

Коефіцієнт незалежності підприємства у 2022 році на кінець року зріс до 0,29, що може вказувати на збільшення частки власних коштів у фінансуванні активів. Це може бути позитивним сигналом, оскільки власні кошти можуть забезпечити більшу фінансову стабільність.

У 2021 році K_n з початку року становив 0,30, але на кінець року опустився до 0,24. Це може вказувати на нестабільність в структурі фінансування та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості

На початок 2021 р: $K_{фс} = (12\,039\,047 + 847\,596) / 39\,355\,262 = 0,33$

На кінець 2021 р: $K_{фс} = (10\,314\,351 + 2\,814) / 42\,791\,748 = 0,24$

На кінець 2022 р: $K_{фс} = (15\,447\,373 + 24\,380) / 52\,445\,513 = 0,29$

На початку та в кінці 2022 року показник КФС склав відповідно 0,24 і 0,29. Це свідчить про те, що підприємство мало деякі фінансові резерви для покриття своїх зобов'язань з власних ресурсів та зовнішніх джерел. Однак варто відзначити, що цей показник залишається на помірно низькому рівні.

У 2021 році КФС також демонстрував відносно низький рівень, становлячи 0,33 на початку року і 0,24 в кінці року. Це може вказувати на те, що у підприємства не вистачає фінансових ресурсів для розв'язання фінансових зобов'язань з власних джерел.

Отже, висновок полягає в тому, що показник фінансової стійкості належить до категорії помірно низьких значень, що може вказувати на необхідність удосконалення фінансової стратегії для забезпечення більшої стабільності та здатності покривати зобов'язання з власних ресурсів у майбутньому.

Коефіцієнт фінансування:

На початок 2021 р: $K_n = 847\,596 + 26\,468\,619 / 12\,039\,047 = 2,27$

На кінець 2021 р: $K_n = 2\,814 + 32\,474\,583 / 10\,314\,351 = 3,15$

На кінець 2022 р: $K_n = 24\,380 + 36\,973\,760 / 15\,447\,373 = 2,39$

У 2022 році коефіцієнт фінансування на початок року становив 3,15, а на кінець року знизився до 2,39. Це може свідчити про зміну у співвідношенні між джерелами фінансування капіталу і забезпеченням зобов'язань протягом цього періоду.

У 2021 році коефіцієнт фінансування також змінився зі значення 2,27 на початку року до 3,15 на кінець року. Це також свідчить про можливу зміну у співвідношенні між капіталом та зобов'язаннями у цьому періоді.

Загальний висновок щодо оцінки структури капіталу та його достатності:

Коефіцієнт захисту власного капіталу (КЗК): Зниження КЗК у 2022 році від початку до кінця року (0,002 до 0,001) вказує на недостатнє формування резервів покриття збитків, що може позначитися на ефективності захисту власного капіталу.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу (КЗС): Низький показник КЗС (0,002) свідчить про низький рівень захисту статутного капіталу підприємства від можливих ризиків і втрат.

Коефіцієнт незалежності: Збільшення Кн до 0,29 у 2022 році може вказувати на збільшення частки власних коштів у фінансуванні активів, що може бути позитивним сигналом.

Коефіцієнт фінансової стійкості: Показники КФС залишаються на помірно низькому рівні, що може свідчити про необхідність удосконалення фінансової стратегії для забезпечення більшої стабільності підприємства.

Коефіцієнт фінансування: Зміна коефіцієнта фінансування протягом обох років (від 2,27 до 3,15 у 2021 році і від 3,15 до 2,39 у 2022 році) фіксує потребу у збільшенні загального обсягу фінансування вказує на зміни у співвідношенні між капіталом і зобов'язаннями в різні періоди часу.

Узагальнюючи, відзначимо, що показники ефективності використання капіталу підприємства відображають певний ризик, брак власних ресурсів та нестабільність у джерелах фінансування. Низькі рівні захисту капіталу та фінансової стійкості можуть вимагати уваги до управління ризиками та удосконалення фінансової стратегії для забезпечення стабільності та зниження ризиків у майбутньому.

Оцінимо показники ефективності діяльності, що безпосередньо впливають на прибуток, оскільки він є основним джерелом зростання власних коштів Кернел Груп

Загальна рентабельність діяльності підприємства

2022 р (6 539 799 / ((42 791 748 + 52 445 513) / 2) * 100 = 13,7 %

2021 р - не можливо порахувати, бо був збиток у цьому році

Результат розрахунку показує, що загальна рентабельність діяльності підприємства становить приблизно 13,72%. Це важливий показник ефективності підприємства, оскільки він вказує на його здатність генерувати прибуток відносно витрат. Загальна рентабельність на рівні близько 13,72% може бути оцінена як позитивний результат, особливо на тлі попереднього року, а також

враховуючи те, що 2022 рік – перший рік повномасштабної війни, коли значна кількість підприємств взагалі припинили свою діяльність.

Рентабельність операційної діяльності

$$2022 \text{ р: } (12\,301\,011 / ((42\,791\,748 + 52\,445\,513) / 2) * 100 = 25,8\%$$

2021 р: - не можливо порахувати, бо за цей період був збиток

Рентабельність операційної діяльності підприємства в 2022 році склала 25,8%, що є позитивним показником, що показує на ефективне використання ресурсів підприємства для генерації прибутку. За 2021 рік не вдалося розрахувати рентабельність операційної діяльності через те, що підприємство зазнало збитку. Збиток означає, що витрати перевищили доходи, що може бути наслідком різних факторів, таких як високі витрати, низький обсяг продажів або несприятливі економічні умови.

Чиста рентабельність діяльності підприємства

$$2022 \text{ р: } (5\,138\,344 / ((42\,791\,748 + 52\,445\,513) / 2) * 100 = 10,8\%$$

2021р: - не можливо порахувати, бо за цей період був збиток

За 2022 рік чиста рентабельність діяльності підприємства склала 10,8%. Це означає, що відношення чистого прибутку до середньорічного обороту становило 10,8%. Це може свідчити про те, що підприємство здатне генерувати чистий прибуток від своєї діяльності на рівні близькому до 11% від середньорічного обороту.

Рентабельність власного капіталу

$$2022 \text{ р: } (6\,539\,799 / ((10\,314\,351 + 15\,447\,373) / 2) * 100 = 50,8\%$$

2021 р: - не можливо порахувати бо за цей період був збиток

За 2022 рік рентабельність власного капіталу склала 50,8%. Це означає, що власний капітал підприємства здатний генерувати прибуток на рівні приблизно 51% від середньорічного рівня власного капіталу. Висока рентабельність власного капіталу може бути позитивним сигналом для інвесторів і власників підприємства щодо ефективного використання власних ресурсів.

Чиста рентабельність власного капіталу

$$2022 \text{ р } (5\,138\,344 / ((10\,314\,351 + 15\,447\,373) / 2) * 100 = 39,9\%$$

2021 р: не можливо порахувати бо за цей період був збиток

За 2022 рік чиста рентабельність власного капіталу склала 39,9%, це означає, що чистий прибуток, зароблений підприємством, становив близько 40% від середньорічного рівня власного капіталу. Чим вище ця величина, тим більше прибутку генерується за рахунок власних інвестицій, що може свідчити про ефективне використання власного капіталу підприємством.

Економічна рентабельність

2022 р: $16\,315\,161 / 52\,445\,513 = 0,31$

2021 р: $3\,822\,461 / 42\,791\,748 = 0,09$

Економічна рентабельність за 2022 рік склала 0,31, що означає, що кожна витрачена одиниця коштів принесла 31 копійку чистого прибутку. Цей показник вказує на те, що підприємство виявилось більш ефективним у використанні ресурсів в порівнянні з 2021 роком, коли економічна рентабельність становила лише 0,09. Підвищення цього показника може свідчити про поліпшення управління витратами та оптимізацію процесів виробництва, що сприяло збільшенню чистого прибутку від кожної витраченої одиниці коштів у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Рентабельність виробничих ресурсів (фондів) 2022 р:

$6539799 / ((2026469 + 2225699) / 2) + ((22273369 + 12444402) / 2) * 100 = 33,6\%$

2021 р: не можливо порахувати бо за цей період був збиток

Рентабельність виробничих ресурсів (фондів) у 2022 році становила 33,6%. Це означає, що на кожну одиницю витрачених виробничих ресурсів підприємство отримало приблизно 33,6 одиниць прибутку.

Валова рентабельність продукції

2022 р: $16\,315\,161 / 51\,610\,825 * 100 = 32$

2021 р: $3\,822\,461 / 81\,969\,080 * 100 = 5$

За 2022 рік валова рентабельність продукції склала 32%, а в 2021 році цей показник становив 5%.

Це означає, що в 2022 році підприємство на кожну одиницю виручки від реалізації продукції генерувало 32% одиниці валового прибутку, тоді як у 2021

році це було 5%. Підвищення валової рентабельності продукції вказує на більшу ефективність виробництва та генерації прибутку від продажу продукції у 2022 році у порівнянні з попереднім роком.

Рентабельність витрат діяльності

2022 р:

$$(6539799 / (1019676 + 4161293 + 1232757 + 2116216 + 5854408) * 100) = 45,5\%$$

2021 р: Не можливо порахувати, бо у цей період був збиток

За 2022 рік рентабельність витрат діяльності склала 45,5%, що вказує на те, що на кожну одиницю витрат підприємство отримало 0,455 одиниць прибутку.

Загальний висновок щодо аналізу показників рентабельності:

За 2022 рік було відзначено позитивний тренд у більшості показників рентабельності порівняно з 2021 роком. Зокрема, зростання загальної та чистої рентабельності діяльності, рентабельності власного капіталу, валової рентабельності продукції, а також рентабельності витрат діяльності.

Ці показники свідчать про позитивні зрушення у використанні ресурсів, контролі витрат та ефективності виробництва. Це може бути результатом оптимізації процесів, підвищення якості продукції, або управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів.

Загальна тенденція показників рентабельності за 2022 рік свідчить про покращення фінансового стану підприємства та його здатності генерувати прибуток. Такий аналіз є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень та стратегій для майбутнього розвитку підприємства.

Тривалість операційного циклу

$$2022 \text{ р: } \text{Тоц} = (365 * (((37511475 - 2366894) + (47080471 - 2627789)) / 2) / 67925986 = 213,9$$

$$2021 \text{ р: } \text{Тоц} = (365 * (((35649408 - 886518) + (37511475 - 2366894)) / 2) / 85791541 = 297,4$$

Ці показники показують, що у 2022 році тривалість операційного циклу скоротилась до 213,9 днів зі значення 297,4 днів у 2021 році. Це може свідчити про те, що компанія зменшила час, необхідний для обертання своїх оборотних

активів у готову продукцію, що може вказувати на покращення управління запасами, бізнес-процесами, забезпеченням кредитними ресурсами та оптимізацію операцій.

Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу

$$2022 \text{ р: } \text{Обк} = 47080471 - (37511475 * (67925986 / 85791541)) = 43628270,3$$

$$2021 \text{ р: } \text{Обк} = 37511475 - (35649408 * (85791541 / 67395769)) = - 7862967,5$$

Позитивне значення (у 2022 році) вказує на вивільнення додаткових коштів, які можна використовувати для інших цілей або інвестицій. У той час як від'ємне значення (у 2021 році) означає дефіцит оборотних коштів, що може вимагати додаткового фінансування для забезпечення поточних операцій або погашення зобов'язань.

Проведемо аналіз стійкості економічного зростання

Коефіцієнт стійкості економічного зростання

$$2022 \text{ р: } \text{Коб} = (6068225 - 935203) / ((10314351 + 15447373) / 2) = 0,4$$

$$2021 \text{ р: } \text{Коб} = (2659899 - 935203) / ((12039047 + 10314351) / 2) = 0,2$$

Розрахунки показують стійкість економічного зростання на рівні 0,4 для 2022 року і 0,2 для 2021 року. Чим вищий цей коефіцієнт, тим стабільніше економічне зростання.

Ці показники свідчать про те, що підприємство проводить певні заходи для оптимізації управління оборотним капіталом, але для повного розуміння ситуації потрібно додатково оцінити інші фактори, що впливають на фінансовий стан компанії.

2.3. Аналіз середовища стратегічного управління КЕРНЕЛ ГРУП

Оцінивши фінансово-економічні показники, можемо зробити висновок, що незважаючи на певні труднощі підприємство вживає заходи, що позитивно впливають на результати діяльності. Зараз вважаємо за доцільне оцінити середовище функціонування підприємства, визначити сильні та слабкі сторони,

здатність підприємства до змін, оскільки це в цілому визначає умови реалізації стратегічного управління.

Розуміючи, сучасні труднощі організації агробізнесу в умовах війни, складності з експортом, значну протидію з боку місцевих аграріїв заходам з розширення постачання на європейські ринки Кернел груп в Україні переорієнтувалася на стратегію адаптації. Вжиті заходи зображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Ініціативи та заходи адаптації Кернел груп у 2022 році

Стратегічний напрям адаптації	Вжиті заходи
Збільшення масштабу	- оренда активів - збільшення до 1,5 млн тон переробки насіння соняшнику - досягнення показнику 5,0 млн тон потужностей з перевалки зерна - збільшення сільськогосподарських угідь до 0,2 млн. га - висококласна система CRM і маркетингової інформації - подальше розширення проєкту «Відкритий агробізнес».
Підвищення ефективності	- автоматизація та цифровізація процесів - підвищення продуктивності праці - запровадження інноваційних рішень у фермерстві - електронний документообіг
Підхід сталого розвитку	- внесок у відповідні Цілі сталого розвитку ООН - підтримка цілей Європейської зеленої угоди шляхом рішучих кліматичних заходів - роль амбасадора сталого сільського господарства в Україні шляхом поширення ресурсозберігаючих, екологічно та соціально відповідальних методів виробництва серед партнерів у ланцюгах постачання - забезпечення справедливих і безпечних умов праці, належних ресурсів, середовища для навчання та рівних можливостей - етичний роботодавець - активний внесок у покращення добробуту місцевих громад

Джерело: складено автором за даними сайту компанії

Незважаючи на позитивний результат діяльності у 2022 році компанія понесла значні витрати пов'язані з війною:

- зниження вартості нематеріальних, необоротних активів та запасів;
- додаткові витрати, пов'язані зі зміною моделі управління;
- 26 млн. дол. додаткових соціальних витрат;
- втрачені можливості та недоотриманий прибуток через перебої у бізнесі, з електроенергією, у логістиці;
- законсервовані капітальні витрати нового будівництва дробильного підприємства та альтернативного тепло- та енергетичного устаткування.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT- аналізу діяльності Кернел Груп в Україні

Сильні сторони багаторічний досвід роботи на ринку; висока компетенція команди; лідер ніші; переможець нішевого конкурсу; потужне сучасне обладнання; налагоджена широка мережа збуту; товар відповідає вимогам якості; конкурентна зарплата та система мотивації співробітників; система навчання персоналу; цінова перевага.	Слабкі сторони наявність на місцях вирощування застарілого обладнання та його часті поломки; висока вартість продукції; нестача персоналу; недостатнє фінансування; плинність кадрів; вузький асортимент; незручні умови доставки, оплати.
Можливості вигідні зміни у курсі валют для експортерів; відсутність сильних конкурентів; здешевлення сировини; сприятливі обставини для просування та піару; запрошення до участі у конкурсах, рейтингах, конференціях, спонсорство тощо; вигідне розташування виробничих приміщень; зміна системи оподаткування на більш вигідну	Загрози Нестабільна воєнна та політична ситуація у країні; закони, що обмежують бізнес; поява сильного конкурента; інновації; демпінг конкурентів; посилення митного законодавства; подорожчання сировини

Джерело: складено автором на основі оприлюдненої інформації.

Але і такі умови вимагають застосування механізмів стратегічного планування, визначення свого місця на ринку, розуміння «слабких місць» у діяльності та з'ясування можливостей для розвитку.

В узагальненому вигляді представимо ці аспекти у вигляді матриці SWOT-аналіз Кернел Груп в Україні (табл. 2.2).

Через наявність позиції лідера у галузі переробки соняшнику та інших культур адаптація до військової ситуації відбувається через перехід до оборонної позиції шляхом використання гнучкої цінової політики, розробку альтернативних логістичних маршрутів, робиться ставка на репутацію.

Таблиця 2.3 - Матриця PEST-аналізу Кернел груп

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ: - Посилення та поглиблення військових дій; - Доларизаційні зміни у вітчизняній економіці - Купівля - продаж землі сільськогосподарського призначення - Рівень сприйняття продукції на закордонних ринках	СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ: - Скорочення чисельності сільського населення - Недостатній захист соціального рівня сільського населення - Реформування в системі охорони здоров'я - Зміна культурних настроїв, стабілізація рівня патріотизму серед населення
- Реформування податкової системи - Зміни на ринку землі - Великий відсоток тінізації в економіці - Скорочення платоспроможності населення	- Незадовільний стан наукової і науково – технічної діяльності внутрішніх підприємств - Розвиток НТП - Недостатня підтримка з боку держави

Джерело: складено автором на основі оприлюдненої інформації.

Аналізуючи комбінації «слабкі сторони + можливості» та «слабкі сторони + загрози» можна рекомендувати заходи із збільшення енергонезалежності, модернізації обладнання та парку машин особливо у сфері вирощування та збирання сільськогосподарських культур, зменшення обсягів відходів та їх корисного використання.

Розуміючи можливості та «вузькі місця» для забезпечення подальшого розвитку вважаємо за доцільне розглянути середовище, що формує вплив на процес прийняття рішень та забезпечує Кернел груп необхідними потоками для організації бізнесу. Проведемо аналіз та представимо результати у матриці PEST-аналізу Кернел груп (табл. 2.3).

Усі чотири сектори зовнішнього середовища тісно переплетені між собою та мають взаємопов'язані зміни. Розглядаючи зовнішнє середовище навколо Кернел груп, можемо зробити висновок, що на поточний момент воно – несприятливе і містить багато реальних та потенційних загроз. Тому стратегія адаптації може бути ефективною лише у короткостроковому періоді і підприємству вже зараз необхідно вживати заходи для застосування більш ефективних механізмів стратегічного управління вдосконалення конкурентних та бізнес-стратегії.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КЕРНЕЛ ГРУП

3.1. Провідний досвід використання інструментів менеджменту при модернізації корпоративної стратегії

Вибір нових для компанії напрямків діяльності є визначальним кроком на шляху розробки її корпоративної стратегії, яка, як було зазначено вище, найчастіше реалізується, у тому числі, і через товарні стратегії на конкретних цільових ринках з метою підвищення вартості компанії в цілому та займання бажаних позицій на конкретних ринках та у відповідності до критеріїв сталого розвитку [64]. Рішення, що включається до структури корпоративної стратегії компанії про початок розробки нового напрямку бізнесу, має спиратися на використання ефективних підходів, що забезпечують проведення глибокого порівняльного аналізу рівня перспективності можливих напрямів роботи компанії.

Важливими елементами, що забезпечують успішність проведення цього аналізу, є використовувані компанією методи формування критеріїв вибору та відмови від вибору нового напрямку діяльності, вибору джерел необхідної інформації та методів її обробки. Метою проведеного автором дослідження стало вивчення літератури, що описує загальні підходи топ-менеджменту провідних комерційних підприємств до вибору нового для них напрямку діяльності та відмови від його вибору.

Аналіз останніх публікацій дозволяє виділити наступні групи критеріїв вибору нової конкурентної або бізнес-стратегії: економічні та ринкові, внутрішні можливості та фактори зовнішнього середовища. Ці групи критеріїв, їх сутнісна характеристика, основні показники, що описують відповідну групу представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика груп критеріїв вибору нового напрямку діяльності компанії та відмови від нього

Група критеріїв	Характеристика	Показники та індикатори
Економічні	відображають прогностні характеристики економічної ефективності та перспективності розгортання бізнесу у новому напрямі діяльності для тривалого періоду функціонування на нових ринках	фінансові показники діяльності компанії показники проекту розгортання нового напрямку діяльності, ціна (прийнята система ціноутворення), прогнози (дані прогностного аналізу про перспективність та неперспективність нового напрямку діяльності).
Ринкові	визначають стан ринків, у яких планується реалізація нового виду діяльності	стан ринків нового напрямку, показники попиту та споживчих переваг, параметри конкуренції на цільових ринках, характеристики ринкових загроз та ризиків.
Внутрішні можливості	визначають внутрішні можливості (потенціал) компанії, наявні в неї для організації та реалізації нового напрямку діяльності	ресурси (трудові, технічні, технологічні, інтелектуальні (знання, досвід)); інвестиції; інновації; адаптивність компанії до турбулентності зовнішнього середовища.
Чинники макросередовища	характеризують різного виду загрози та обмеження макросередовища розгортання нового напрямку бізнесу	законодавство, що регламентує новий напрямок діяльності, кліматичні умови політична ситуація в країні та у світі.

Джерело: складено автором на основі [60, 62, 64]

Інформація в джерелах [60, 62] дозволила виявити особливості та недоліки підходів менеджменту до формування бази критеріїв:

1. При формуванні структури бази критеріїв вибору нового продукту (послуги) та відмови від такого вибору компанії використовують різні підходи. Оцінні фактори груп критеріїв використовуються компаніями в рамках однієї групи або у поєднанні з факторами інших груп, при цьому при виборі нового продукту (послуги) найбільш суттєвими для прийняття рішення в більшості компаній є фактори груп критеріїв «ринкові» та «внутрішні можливості компанії», а при відмові від вибору товару (послуги) – груп «економічні» і «ринкові»;

2) в основу критеріїв вибору та відмови від вибору нового продукту (послуги) окремими компаніями взагалі не включаються наведені вище фактори конкретних груп, що ставить під сумнів можливість проведення всебічного аналізу перед прийняттям остаточного рішення щодо оптимізації продуктового портфеля;

3) для формування окремих груп критеріїв до основи критеріїв компаніями не включається ряд важливих оціночних чинників, що дозволяють проводити більш глибокий аналіз:

- до групи економічних чинників під час вибору нового продукту (послуги) і відмови від вибору – чинники оцінки економічних ризиків виробництва та реалізації нового продукту (послуги) та співвідношення цих ризиків з прибутковістю від його реалізації,

- до групи ринкових факторів при виборі нового продукту (послуги) – фактори, що характеризують конкурентну ситуацію на ринках реалізації продукту (послуги) та структуру купівельного попиту, рівень насиченості ринку аналогічною пропонованій компанією продукції (послуги), ступінь впливу постачальників сировини та матеріалів на результати діяльності, показники динаміки цін на аналогічну продукцію,

- до групи, що характеризує внутрішні можливості компанії, при відмові від вибору нового продукту (послуги) – фактори, що оцінюють інвестиційні та інноваційні можливості компанії, ступінь відповідності проекту випуску та реалізації нової продукції (послуги) цілям та завданням компанії,

- до групи критеріїв, що характеризують властивості продукції (послуги) при виборі нового продукту (послуги) – фактори оцінки прийнятності для покупця ціни на пропонований продукт (послугу), його екологічність, наявність сервісного обслуговування;

4) до бази критеріїв компаніями включається обмежена кількість видів критеріїв, орієнтованих на прогнозування:

- для реалізації аналізу ринкової ситуації, пов'язаного з оцінкою перспективності чи неперспективності просування та продажу нового продукту (послуги),

- до групи критеріїв оцінки її внутрішніх можливостей та ринкову групу в компаніях відбирають в основному фактори, що дають можливість оцінювати поточний потенціал компанії та поточний стан ринкового середовища і не дозволяють будувати прогнози динаміки їх розвитку,

- при аналізі внутрішніх можливостей компанії респонденти лише у разі вибору нового продукту використовують лише один критерій, що передбачає оцінку можливих шляхів розвитку ситуації на цільових ринках, при відмові від вибору подібні критерії відсутні;

5) при виборі нового продукту (послуги) для включення його в продуктивний портфель багатьма компаніями не достатньо оцінюються ресурсні та інвестиційні можливості організації, рівень конкуренції, купівельні властивості продукції та її конкурентоспроможність на цільових ринках, ринкові загрози та ризики; при відмові від вибору значна кількість компаній не аналізують інноваційні переваги, інвестиційні можливості, ризики та загрози на ринках при реалізації нового продукту (послуги), які можуть бути високими та бути вагомим обґрунтуванням відмови від виключення продукту (послуги) з продуктового портфелю.

Також результати досліджень опублікованих в цих роботах дозволяє систематизувати отримані дані та згрупувати всі джерела інформації за їх видами:

- зовнішні по відношенню до компанії джерела (ЗМІ та спеціалізовані інформаційні ресурси). Як компетентні зовнішні джерела компаніями доцільно користуватися аналітичними матеріалами експертної спільноти та профільних фахівців;

- внутрішні джерела, що формуються співробітниками компанії (сформована та функціонуюча в компанії система збору та систематизації інформації, внутрішні документи компанії, що представляють різні звітні матеріали співробітників підрозділів економічного та аналітичного характеру, особисті контакти та досвід керівника). Це джерело інформації на поточний момент є недооціненим. Так компанії не приділяють достатньо уваги отриманню достовірної інформації через формальні та неформальні опитування покупців продукції, також лише невелика кількість компаній приділяє увагу джерелам інформації прогностичного характеру. Провідні світові компанії при прийнятті рішення щодо відмови від вибору нового напрямку використовують відомості про тренди розвитку ситуації на цільових ринках та дані аналітичних звітів співробітників підрозділів компанії про обсяги, рентабельність продажів, фондівіддачу, оборотність коштів компаній, що вже працюють на цільових ринках нового напрямку та дані прогностичного аналізу щодо динаміки зміни цих показників.

Сучасна практика стратегічного управління неможлива без застосування різних методів обробки інформації в процесі вибору нового напрямку діяльності компанії та відмови від нього. Найчастіше, з цією метою керівники компаній використовуються такі методи:

- 1) маркетинговий аналіз, пов'язаний з накопиченням, систематизацією, угрупованням та аналізом зібраної компанією інформації, що проводиться у двох формах:

- активній формі, що передбачає безпосереднє здійснення польових досліджень на основі проведення анкетних опитувань покупців продукції та інших учасників цільових ринків, опитувань експертів та провідних фахівців

щодо ринкової ситуації (кон'юнктури ринків) та впливу на результати діяльності організації у вибраному напрямку факторів макросередовища;

- пасивній формі, що обмежується вивченням купівельних ринків на основі аналізу статистичних даних профільного спрямування, вторинної інформації з аналітичних джерел (матеріалів із ЗМІ, новинних та професійних Інтернет-сайтів, акаунтів у соціальних мережах, сервісів збору інформації про конкурентів, ринкової ситуації обраної для вивчення галузі, статистики та аналітики з інтернет ресурсів).

Керівників структурних підрозділів провідних підприємств, що розробляють конкурентну стратегію проводять, як правило, повний маркетинговий аналіз, який включає вивчення:

- кон'юнктури ринків нових напрямів діяльності, що цікавлять компанію,
- сегментацію цих ринків та аналіз їх потенціалу,
- параметрів сегментів ринків нового напрямку за групами цільових покупців,
- аналіз мезосередовища компанії (вплив постачальників та інших контрагентів, якості поставок необхідної сировини та матеріалів),
- дослідження поведінки цільових покупців та їх переваг,
- конкурентних стратегій, сильних та слабких сторін конкурентів на цільових ринках (конкурентний аналіз),
- динаміки цін на пропонований продукт.

Керівники, що працюють над розробкою бізнес-стратегій, основну увагу приділяють маркетинговому аналізу, який включає наступні види досліджень:

- вплив цін постачальників на результати діяльності компанії,
- фінансово-економічні розрахунки,
- аналіз та зіставлення даних, отриманих з різних джерел (у тому числі, аналіз фінансово-кредитного, економічного, технологічного та кадрового потенціалу компанії): внутрішніх звітів підрозділів організації, даних, отриманих від профільних фахівців та колег, зібраних особисто під час участі у

профільних семінарах, виставках та у процесі накопичення власного минулого досвіду,

- моделювання ринкової ситуації, діяльності компанії на ринках нового напрямку та прогнозування динаміки змін показників ефективності,
- інструменти стратегічного та інших видів аналізу (SWOT аналіз, дисперсійний однофакторний аналіз, PEST-аналіз).

Таблиця 3.2 – Основні методи обробки інформації, що застосовуються менеджментом провідних компаній у процесі вибору нового напрямку діяльності

Метод		
Маркетинговий аналіз	Пасивна форма	Аналіз аналітичних матеріалів та статистичних даних профільного напрямку (про макрооточення, мезосередовище компанії, конкуренти, перспективи зростання нових ринків)
	Активна форма	Аналіз макросередовища Аналіз формальних та неформальних опитувань покупців продукції Конкурентний аналіз на основі експертних опитувань
Фінансово-економічні розрахунки		
Аналіз інформації (порівняльний аналіз, співставлення)		Порівняльний аналіз даних внутрішніх звітів підрозділів компанії та управлінських зведень Порівняльний аналіз отриманих під час консультацій думок профільних спеціалістів, колег Аналіз даних, отриманих під час участі у семінарах/виставках Аналіз власного досвіду
Моделювання ситуації на ринках нового напрямку та прогнозування динаміки її зміни		
Стратегічні та інші інструменти аналізу		SWOT-аналіз

Джерело: складено автором на основі [60, 62, 64]

Основний набір методів компаній при виборі нового напрямку діяльності - маркетинговий аналіз, фінансово-економічні розрахунки, порівняльний аналіз.

Таблиця 3.3 - Методи обробки інформації, що застосовуються менеджментом у процесі відмови від вибору нового напрямку діяльності

Метод		
Маркетинговий аналіз	Пасивна форма	Аналіз динаміки ринкових цін конкурентів на продукцію та ринкових цін постачальників на сировину та матеріали, аналіз наявності та цін продуктів аналогів у цільових сегментах ринків нового напрямку. Аналіз практичних результатів роботи діючих (що діяли) на ринку компаній конкурентів у ринковому сегменті, що цікавить, порівняльний аналіз (на підставі даних аналітичних звітів) показників ефективності діяльності компаній-конкурентів на ринках нового напрямку (співставлення вхідних даних за витратами і можливого прибутку). Порівняльний аналіз даних аналітичних матеріалів про стан ринків за профілем компанії, статистичних показників, відомостей про регламентацію нового напрямку діяльності в законодавстві тощо)
	Активна форма	Аналіз ринків за групами цільових покупців (за результатами опитувань покупців продукції) Конкурентний аналіз на основі експертних опитувань
Фінансово-економічні розрахунки		
Аналіз інформації (порівняльний аналіз, співставлення)	інформації аналіз,	Аналіз фінансово-економічних показників проєкту розгортання нового напрямку діяльності (ефективності, маржинальності та ін.). Порівняльний аналіз думок, отриманих під час консультацій з профільними фахівцями та власниками бізнесу, які займаються даним видом діяльності. Аналіз продуктивності наявного технологічного обладнання та можливості його модернізації або можливості придбання нового високопродуктивного обладнання
Моделювання ситуації на ринках нового напрямку та прогнозування динаміки її зміни		
Стратегічні та інші інструменти аналізу		SWOT-аналіз Дисперсійний однофакторний аналіз

Джерело: складено автором на основі [60, 62, 64]

Як показують таблиці:

- менеджмент в обох випадках віддає перевагу аналізу отриманих з аналітичних джерел вторинних даних;
- методи безпосереднього аналізу макросередовища компанії використовуються в малій кількості компаній тільки при відмові від вибору нового напрямку, і не застосовуються при виборі нового напрямку;
- маркетинговий аналіз проводиться у компаніях при виборі нового напрямку;
- аналіз власного минулого досвіду застосовується лише при відмові від вибору нового напрямку;
- аналіз показників проєкту розгортання нового напрямку діяльності компанії виконується при відмові від вибору нового напрямку, при його виборі проводиться аналіз даних внутрішніх звітів підрозділів компанії.

Проведені дослідження дозволяють надати наступні рекомендації з удосконалення процесу обробки інформації при прийнятті управлінського рішення:

1. Сформувати комплексний підхід до формування критеріїв вибору та відмови від вибору нового напрямку діяльності.
2. Вибір нового напрямку діяльності компанії або відмова від його вибору пов'язаний з великими обсягами робіт з накопичення, систематизації, угруповання та обробки отриманої з різних джерел інформації. При виборі джерел необхідно спиратися на релевантну інформаційну базу всіх затребуваних даних прогностного характеру, підготовлену провідними експертами та профільними фахівцями галузі, даних, що характеризують поточну ситуацію на ринках нового напрямку та даних про ресурсні можливості самої компанії для розгортання бізнесу у новому напрямку.
3. Застосовувані методи обробки зібраної у процесі прийняття стратегічного рішення інформації надають вирішальний вплив на якість отриманої результатної інформації, що є основою прийняття остаточного рішення.

4. Широке застосування сучасних методів моделювання та прогнозування (зокрема, сценарний метод) дозволить підвищити якість отриманої інформації та доцільність її застосування при прийнятті управлінського рішення.

3.2. Удосконалення стратегії розвитку Кернел груп з використанням методу сценаріїв

Використання значної кількості джерел інформації дозволяє виділити основних стейкхолдерів, трендів, тенденцій та спрогнозувати зміни поведінки основні гравців ринку. Наявність такої інформації, дозволяє впритул підійти до описання сценаріїв та формування стратегій виходячи з наявної інформації.

Як правило, після дослідження середовища функціонування організації менеджери-аналітики починають детальніше пропрацьовувати інформацію по стейкхолдерам, а саме: ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, візуалізація виділених груп, розробка та реалізація стратегій залучення стейкхолдерів у цілеспрямовану діяльність, моніторинг прогресу. Пріоритизація стейкхолдерів відбувається за наступними критеріями:

- впливовість (power, характеризує можливості конкретного стейкхолдера у плані зупинення роботи над проєктом);
- залучення до процесів, пов'язаних з управлінням конкретним проєктом (proximity, характеризує ступінь участі конкретного стейкхолдера у роботі над проєктом);
- швидкість реагування на зміни (urgency, визначається двома аспектами – чутливістю до термінів і критичністю).

Як було вказано у попередньому розділі роботи, доцільно проводити опис сценаріїв на основі аналізу впливових драйверів та невизначеностей, а також дій стейкхолдерів.

Враховуючи великий рівень невизначеності, що перед усім пов'язано з війною, при розробці сценаріїв будемо використовувати їх обмежену (у розумних межах) кількість.

Вважаємо, що як «відправні точки» скорочення кількості аналізованих сценаріїв можна використовувати два основних елементи:

а) виділення «впливових» драйверів, які мають значний вплив на максимальну кількість компонентів картки ринку;

б) аналіз очікуваних дій тих стейкхолдерів, які мають значний вплив на максимальну кількість компонентів картки ринку.

Використання такого підходу дозволить провести аналіз формування найбільш значущих сценаріїв на достатньому рівні – за рахунок «прив'язки» досліджуваних процесів до компонентів карти ринку, на рівні яких, власне, і здійснюється взаємодія основних рушійних сил формування сценаріїв.

При підготовці до побудови сценаріїв необхідно пропрацювати наступні питання:

1. Визначити межі ринку, що вивчається, та побудувати його карти, ідентифікувати основні групи стейкхолдерів, що забезпечують функціонування товаротранспортного ланцюга, та груп стейкхолдерів, які не беруть участі в ньому.

2. Виявити на основі логічного аналізу первинні проекції активностей найбільш значимих драйверів та невизначеностей. Побудувати проблемні поля. Виділити проекції ключових драйверів та співвідношення їх із компонентами карти ринку.

3. Провести ідентифікацію можливих відповідних змін драйверів (первинних проекцій) дій груп стейкхолдерів на основі візуалізації взаємозв'язків компонентів ринку з інтересами найбільш впливових груп стейкхолдерів і драйверів та розробити вторинні (третинні) проекції, що співвідносяться з найбільш впливовими групами стейкхолдерів, при цьому вторинні та третинні проекції є діями стейкхолдерів у відповідь на зміни первинних проекцій.

На рисунку 3.1 представлено укрупнений алгоритм розробки бізнес-стратегій компанії з використанням сценарного аналізу на основі запропонованих обмежень.

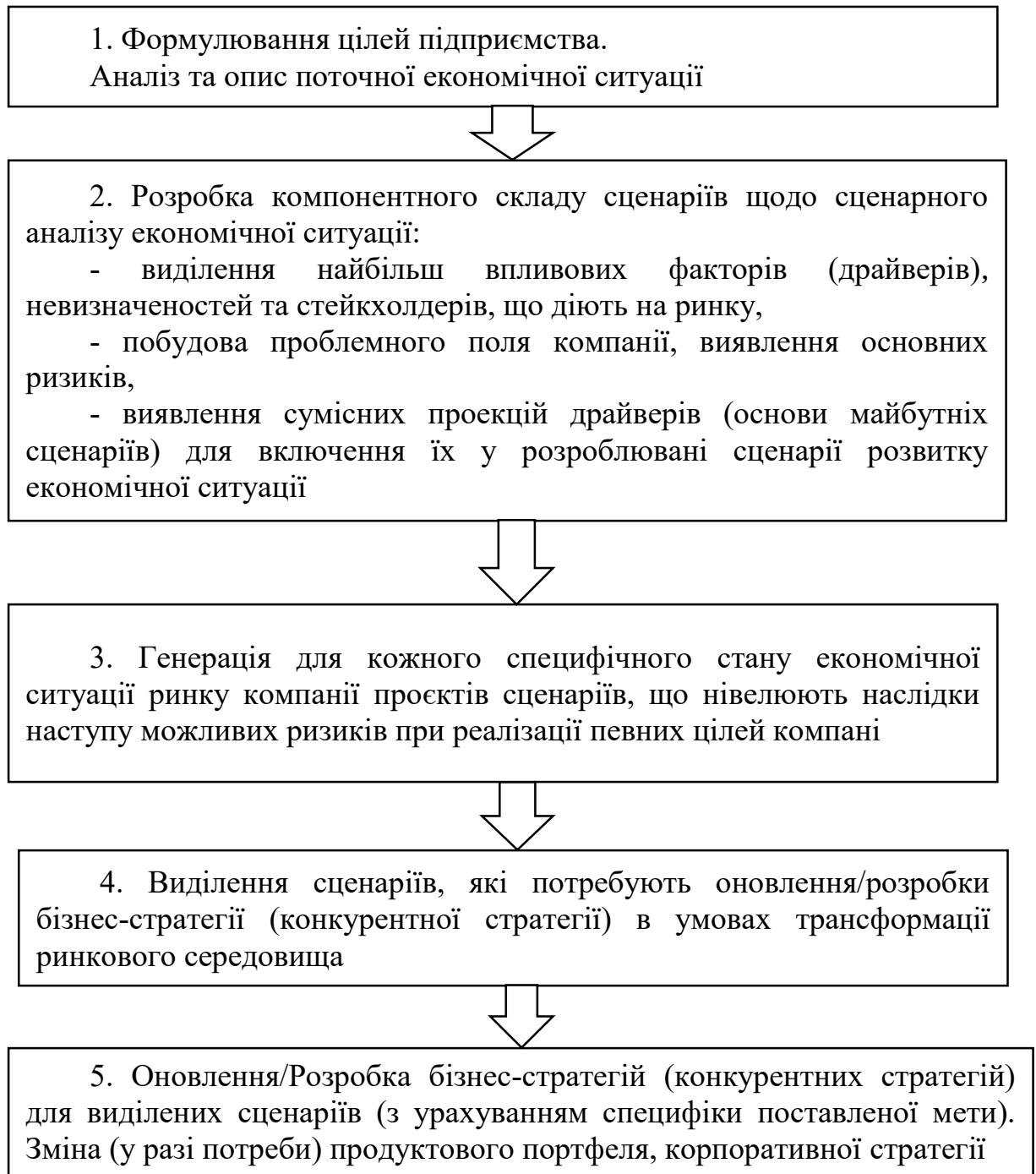


Рисунок 3.1 - Алгоритм розробки стратегій компанії з використанням скорочення кількості сценаріїв під час проведення сценарного аналізу

Джерело: складено автором

Відповідно до описаної схеми виявимо вплив основних драйверів розвитку економічної ситуації на карту ринку Кернел груп, цю інформацію представимо у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Вплив первинних проекцій найбільш значимих драйверів розвитку економічної ситуації на компоненти картки ринку Кернел груп

Драйвери (найбільш значущі)	Первинні проекції	Компоненти картки ринку
Війна	Зменшення доступності комплектуючих деталей	Постачальники сировини/ комплектуючих, дилери, регулятори
	Руйнування логістичних ланцюжків	Постачальники сировини/ комплектуючих, оптові компанії, дилери, регулятори
	Підвищення вартості співпраці для стейкхолдерів	Кінцеві покупці, регулятори, виробники
	Зниження платоспроможного попиту	Кінцеві покупці, дилери
	Підвищення вартості комплектуючих деталей	Виробники
	Зменшення фактичної ємності ринку	Виробники
Обмеження на експорт	Зменшення та подорожчання експорту	Дилери, оптові компанії, кінцеві покупці
Регулювання курсу гривні	Стабілізація вартості експорту/імпорту	Постачальники сировини/ комплектуючих, дилери, оптові компанії
Підвищення вартості палива	Підвищення транспортних витрат покупців	Кінцеві покупці, виробники
Підвищення вартості обробки с/г земель	Зростання собівартості готової продукції компанії	Виробники, регулятори, кінцеві покупці
Державна підтримка аграріїв	Отримання субсидій виробником	Постачальники сировини/ комплектуючих, дилери, виробники, регулятори
	Зниження витрат виробника на виплати по кредитам	Постачальники сировини/комплектуючих, виробники, дилери, регулятори

Джерело: складено автором

За інформацією, що оприлюднена Кернел груп, компанія реалізує стратегію зростання, концентруючись на забезпеченні максимально ефективного

використання наявних потужностей, потенціалу оптимізації, позитивний імідж та лояльність споживачів продукції.

Таблиця 3.5 - Зв'язок стратегічних напрямів із стратегічними цілями Кернел груп

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі
Забезпечення повного завантаження виробничих потужностей	Застосування нових технологій, розширення дистриб'юторської мережі, розширення ринку збуту.
Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень.	Вихід на нові ринки збуту, висока задоволеність клієнтів якістю продукції та умовами постачання, підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії, підвищення оперативності виконання замовлень, освоєння виробництва нових видів промислового устаткування.
Поліпшення якості та, відповідно, ефективності маркетингових матеріалів.	Залучення нових фахівців з галузі реклами та маркетингу, розробка ефективних маркетингових матеріалів.
Підвищення загальної якості за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації.	Автоматизація виробничого процесу, використання нових технологій, впровадження системи SAP.
Збільшення фінансового прибутку агрохолдингу.	Зниження собівартості обладнання, покращення процесів цінорегулювання, розширення ринку збуту

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Як бачимо з таблиці 3.5 Кернел груп при розробці своїх стратегічних напрямів майже не фокусується на несприятливих факторах зовнішнього середовища, враховує інтереси споживачів, дилерів та співробітників. Але таке звуження суттєво знижує можливості прийняття правильних рішень.

У таблиці 3.6 представлено згрупований перелік стейкхолдерів Кернел груп чий інтереси необхідно враховувати при розробці бізнес та конкурентної стратегії.

Таблиця 3.6 - Інтереси груп стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Інтереси груп стейкхолдерів
Постачальники сировини/комплектуючих	Привабливі закупівельні ціни, дотримання графіка оплати отриманого товару, дотримання графіка замовлення/отримання товару
Виробники	Стабільність поставок сировини та комплектуючих за доступними цінами, участь у програмах державної підтримки, стійкі обсяги збуту своєї продукції
Оптові компанії	Привабливі відпускні ціни, дотримання узгодженого графіка постачання, можливість зміни номенклатури одержуваного товару
Дилери	Привабливі відпускні ціни, дотримання узгодженого графіка постачання, можливість зміни номенклатури одержуваного товару, оновлення сервісного обладнання та програмного забезпечення
Регулятори	Реалізація економічних програм, повнота сплати податків, налагоджена взаємодія підприємств
Кінцеві покупці	Привабливі відпускні ціни, реалізація частини автопарку, лізинг, купівля вживаної техніки
Співробітники	Приваблива заробітна плата, стабільність працевлаштування
Конкуренти	Отримання запланованого доходу, збереження зайнятої частини ринку

Джерело: складено автором

На основі представленої вище інформації у роботі зроблено поєднання певних драйверів та інтересів груп стейкхолдерів, на підставі чого отримано варіанти дій зацікавлених осіб.

Аналіз вмісту таблиці 3.7 демонструє, що при зменшенні доступності комплектуючих, руйнуванні логістичних ланцюжків Кернел груп та її постачальники підвищують відпускні ціни, що негативно позначається на кінцевій ціні продукту компанії і в результаті на обсязі продажів, а дилери також при руйнуванні логістичних шляхів збільшують відпускні ціни, що викликає зниження платоспроможного попиту покупців, особливо за їх недостатньої державної підтримки.

Таблиця 3.7 - Формування вторинних проєкцій

Первинні проєкції	Впливові групи стейкхолдери – дії		
	Постачальники	Дилери	Регулятори
1	2	3	4
Зменшення доступності комплектуючих деталей	Пошук нових джерел постачання	Реалізація вживанні деталей	Допомога виробникам у пошуку постачальників
	Підвищення відпускних цін	Підвищення вартості технічного обслуговування	Субсидування поставок виробникам
	Постачання деталей зі зниженою якістю	Пошук альтернативних постачальників	Реалізація програм пільгового кредитування виробників
Руйнування логістичних ланцюжків	Формування нових ланцюжків	Пошук нових шляхів доставки	Допомога у формуванні нових ланцюжків
	Розвиток власних транспортних послуг	Підвищення відпускних цін	Спрощення митних процедур
	Підвищення відпускних цін	Входження в альянси з компаніями, які мають доступ до ланцюжків	Спрощення митних процедур
Підвищення вартості співпраці для стейкхолдерів	-	-	Реалізація програм пільгового кредитування
Зниження платоспроможного попиту	-	Зменшення обсягу закупівель у виробників	Субсидування незахищених верств населення
Отримання субсидій виробником	Збільшення поставок сировини та комплектуючих	Активізація закупівель готової продукції	Розрахунок ефективності заходів фінансової підтримки
	Формування нових ланцюжків	Розширення асортименту сервісів	Розширення програм розвитку
	Розширення асортименту	Розширення географії бізнесу	Розширення конкурсної основи надання підтримки

Джерело: складено автором

Основні зусилля менеджменту щодо протидії зменшенню обсягів продажу продукції підприємства у умовах низького платоспроможного попиту на продукцію можна реалізувати задля досягнення конкретних цілей Кернел груп допомогою наступних дій менеджменту:

1. Мета: збереження частки ринку. Концентрація на раніше освоєних ринках (з метою збереження їхньої частки) досягається за допомогою: активної участі в державних програмах, що дозволяє зберегти лояльність споживачів, участі в лобіюванні з метою обмеження вартості ПММ, відстеження трансформації цільових ринків з метою можливого коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому, пошуку нових ринків з урахуванням середньо- та довгострокової перспектив.

2. Ціль: збереження обсягу виручки. Переважна концентрація на раніше освоєних ринках (з метою збереження їх частки) забезпечується за допомогою: активного пошуку постачальників сировини та комплектуючих з метою зниження собівартості продукції, активної участі в державних програмах, участі в лобіюванні з метою обмеження вартості ПММ та підтримки компаній-покупців, активного відстеження зміни сегментарної структури раніше освоєних ринків (з метою можливого коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому), можливої зміни переліку цільових сегментів, а також прийняття рішень про освоєння нових ринків (з урахуванням середньо - та довгострокової перспективи).

3. Ціль: збільшення обсягу виручки. Може бути досягнута шляхом здійснення: пошуку та реалізації можливостей вилучення максимального обсягу виручки з раніше освоєних ринків, активного пошуку нових ринків для початку на них комерційної діяльності у коротко- та середньостроковій перспективах, активного пошуку постачальників сировини та комплектуючих з метою зниження собівартості продукції, активної участі в державних програмах, участі в лобіюванні з метою держрегулювання вартості ПММ, а також програм підтримки освоєння нових ринків та підтримки компаній-покупців.

Таблиця 3.8 - Зв'язок стратегічних напрямів, стратегічних цілей та цілей поточного моменту, що враховують можливі дії стейкхолдерів Кернел груп

Стратегічні напрями	Стратегічні цілі	Цілі з урахуванням дій стейкхолдерів
Забезпечення повного завантаження виробничих потужностей	Застосування нових технологій, розширення дистриб'юторської мережі, розширення ринку збуту.	активна участь у державних програмах, лобіювання з метою обмеження вартості ПММ та «відкриття кордонів», коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому, пошук нових ринків з урахуванням середньо- та довгострокової перспектив.
Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень.	Вихід на нові ринки збуту, висока задоволеність клієнтів якістю продукції та умовами постачання, підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії, підвищення оперативності виконання замовлень, освоєння виробництва нових видів промислового устаткування.	активний пошук нових ринків, активної участі в державних програмах, участі в лобіюванні з метою держрегулювання вартості ПММ, можливої зміни переліку цільових сегментів, а також прийняття рішень про освоєння нових ринків, розробка для нових цільових ринків бізнес-стратегій і включення в продуктивний портфель нових компонентів.
Збільшення фінансового прибутку агрохолдингу.	Зниження собівартості обладнання, покращення процесів цінорегулювання, розширення ринку збуту	підтримка освоєння нових ринків та підтримки компаній-покупців, активне відстеження зміни сегментарної структури ринків, раніше освоєних ринків, активна участь в державних програмах, участь в лобіюванні з метою держрегулювання вартості ПММ та ціни на землю, пошук постачальників сировини та комплектуючих з метою зниження собівартості продукції.

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Додатковими можливостями для досягнення цієї цілі є активне відстеження зміни сегментарної структури ринків (з метою можливого

коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому), можливі зміни переліку цільових сегментів, а також прийняття рішень про освоєння нових ринків (з урахуванням коротко- та середньострокової перспективи); розробка для нових цільових ринків бізнес-стратегій і включення в продуктивний портфель нових компонентів.

Врахування інтересів стейкхолдерів зможе підвищити ефективність заходів з формування та реалізації стратегії Кернел груп, посилить адаптивну спроможність компанії та дозволить покращити результати діяльності як у поточному так і довгостроковому періоді.

ВИСНОВКИ

У процес розробки більш ефективних стратегій, враховуючи специфіку бізнес-середовища та ресурси компанії, можуть бути залучені різні механізми. При цьому менеджери-практики можуть переоцінювати значимість певних механізмів формування конкурентних переваг, розробка корпоративної стратегії може здійснюватися з урахуванням неповного аналізу існуючих можливостей та ризиків. Тому доцільно більше уваги приділяти процесам вдосконалення корпоративної, бізнес- та конкурентної стратегій.

Інтенсивна динаміка сучасного бізнес-середовища у багатьох галузях свідчить про доцільність використання сценарного аналізу розробки корпоративних і конкурентних стратегій. Сценарний аналіз дозволяє змодельовати бізнес-середовище, в якому компанія вестиме діяльність, спрямовану на досягнення певних комерційних цілей. Аналіз сценаріїв розвитку ситуації на обраних менеджментом цільових ринках є корисним під час виборів функціональних стратегій, що формують бізнес-стратегію кожного цільового ринку.

Аналіз сучасних публікацій за темою розробки стратегій показав, що незастосування менеджерами комплексного підходу до формування структури баз критеріїв для вибору та відмови від вибору нового продукту (послуги), не включення ними до баз критеріїв низки важливих оціночних факторів ринкового, економічного характеру, важливих для покупця характеристик властивостей продукту (послуги) та показників внутрішнього потенціалу компанії; не використання факторів, що дозволяють розробляти та оцінювати можливі шляхи розвитку економічної ситуації, не дозволяє управлінцям проводити глибокий всебічний аналіз ринкової ситуації та внутрішніх можливостей компаній, що спрямовуються на вирішення задачі оптимізації структури асортименту продукції (її продуктового портфелю). Використовувані багатьма компаніями підходи до формування оціночних критеріїв створюють після ухвалення

остаточного рішення ризику, які можуть викликати фінансові втрати чи втрачені можливості.

Аналіз оприлюдненої інформації, щодо сучасної практики управління свідчить, що у багатьох компаніях використовується слабка аналітико-математична інструментальна база обробки інформації; не використовуються сучасні методи прогнозування обсягів реалізації продукту (послуги), його конкурентоспроможності на цільових ринках, не застосовуються методи портфельного аналізу, методи моделювання розвитку ринкової ситуації, метод сценарного аналізу; не ідентифікуються ризики реалізації нової продукції (послуги), можливості та конкурентні переваги продукту (послуги) на цільових ринках; не використовуються методи фінансово-економічних розрахунків, що в цілому обмежує можливості в отриманні точних характеристики важливих для прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи результати прийнятих раніше управлінських рішень Кернел груп було зафіксовано зростання вартості нематеріальних активів, основних засобів та інших фінансових інвестицій, підвищення ліквідності, збільшення нерозподіленого прибутку. Суттєве зменшення за розділом "Інші поточні зобов'язання" та збільшення за розділом "Заборгованість за товари, роботи і послуги", зростання заборгованості перед банками може вказувати на стратегічні зміни у способі оплати чи управлінні заборгованістю. З метою підвищення ефективності управління ресурсами компанії було рекомендовано:

- приділити більше уваги управлінню запасами, щоб підтримувати оптимальний рівень запасів без перевищення чи зменшення в них. З урахуванням порушення логістичних шляхів, проблем з енергопостачанням та постійними обстрілами;

- розглянути можливість інвестування нерозподіленого прибутку у додаткові проекти або розвиток бізнесу, щоб підтримати зростання вартості компанії;

- проаналізувати структуру зобов'язань за товари, роботи і послуги для підвищення інтенсивності руху грошових потоків та зменшення ризику;

- оцінити зовнішні фактори та формувати стратегії для зниження негативного впливу зовнішнього оточення на результати діяльності компанії.

У роботі були розроблені рекомендації щодо організації підготовчих дій при використанні технологій сценарного аналізу в рамках розробки стратегій, що включають:

- розробку повноцінних систем ревізії існуючих напрямків діяльності компанії;
- аналіз перспективності нових ринків та напрямів діяльності, включаючи вибір систем адекватних критеріїв оцінки, джерел та методів обробки інформації;
- використання повноцінної системи оцінки перспективності виробництва та реалізації нових продуктів на тому чи іншому цільовому ринку;
- вибір обґрунтованого підходу до управління продуктовим портфелем;
- вибір та реалізацію на практиці методики сценарного аналізу для оцінки найбільш актуальних сценаріїв з точки зору доцільності зміни корпоративної стратегії та бізнес-стратегії для роботи у рамках кожного сценарію.

Запропонований підхід, пов'язаний із скороченням кількості генерованих у процесі проведення сценарного аналізу сценаріїв, дозволить сконцентрувати увагу менеджменту на найімовірніших сценаріях розвитку ситуації. При цьому як «відправні точки» скорочення кількості сценаріїв, що розглядаються, можна використовувати компоненти карти ринку, що залучаються в трансформацію ситуації шляхом: виділення драйверів, ідентифікації очікуваних дій стейкхолдерів. Використання даного підходу дозволить провести більш точний та менш затратний аналіз формування найбільш значущих сценаріїв за рахунок «прив'язки» досліджуваних процесів до компонентів картки ринку, на рівні яких, власне, і здійснюється взаємодія основних рушійних сил формування сценаріїв. Виявлення в процесі реалізації методики залежності сценаріїв від проекцій може дозволити оцінити ступінь привабливості для розвитку бізнесу компанії кожної групи сценаріїв та ідентифікувати найважливіші проекції та їх джерела – драйвери, від яких залежатиме рівень привабливості кожного зі сценаріїв. На

прикладі Кернел груп було проведене формування компонентного складу сценаріїв, алгоритм генерації сценаріїв та переходу до розробки стратегій, розроблено проблемне поле компанії в умовах впливу негативних факторів різної природи, а також комплекси дій менеджменту компанії на різних етапах реалізації основних сценаріїв розвитку економічної ситуації, виділено сценарії, що вимагають розробки чи трансформації стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник. В.О. Василенко. К.:ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Динник, І. П. (2022). Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 30-36. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>
3. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. №31. 2015. С. 237-245.
4. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання . *Економічний дискурс: міжнародний збірник наукових праць*. №3. 2014. С. 221-223.
5. Шандова, Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, (1(79)), 165–169. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-165-169](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-165-169)
6. Шнайдер І.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58666.doc.htm
7. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua>.
8. Ланде Д.В., Бойченко А.В. Методика розроблення сценаріїв розвитку ситуації на основі аналізу інформаційного простору. *Information Technology and Security*. 2017. Vol. 5, No. 2. P. 5—12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inftech_2017_5_2_3
9. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. URL: <https://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/>
https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua-1.pdf.
10. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки в умовах війни URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf>

11. План відновлення України. URL: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uploadssl.webflow.com>
12. Мовою фактів: аграрний сектор. URL: <https://www.usaid.gov/node/453071>.
13. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimkaagrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati.
14. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко / Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194](http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194)
15. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
16. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородеєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 35 с
17. Бізнес зустрівся з Нацрадою з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://eba.com.ua/biznes-zustrivsvya-z-natsradoyu-z-vidnovlennya-ukrayiny-vid-naslidkivvijny>.
18. Феєр, О., Хаустова, К., & Густі, С. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 90–97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

- 19.Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>.
- 20.Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>
- 21.Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>.
- 22.Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6
- 23.Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
- 24.Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14
- 25.Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14
- 26.Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14
- 27.Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Вісник. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С.250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

28. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
29. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12
30. Добрунік Т.П., Кузнецова О.В.. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. №42.- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.
31. Alcamo, J. Environmental Futures: The Practice of Environmental Scenario Analysis. URL: <https://enviro2.doe.gov.my/ekmc/wp-content/uploads/2016/08/1384855233-1-s2.0-S1574101X0800402X-main.pdf>
32. Allan, A. Incorporating Stakeholder Perspectives in Scenario Development. *Ecosystem Services for Well-Being in Deltas. Integrated Assessment for Policy Analysis*. – pp. 179-206. – URL: <https://www.kcl.ac.uk/sspp/research/cirrr/output-docs/ecosystem-services-for-well-being-in-deltas.pdf>
33. Alsaedi, Ribdi N R M. Business Policy and Strategy. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/249336166.pdf>
34. Bood, R.P. Scenario analysis as a strategic management tool / Bood R.P., Theo G.B.M. Postma. – URL: <https://ecsocman.hse.ru/data/470/645/1219/scenario.pdf>.
35. Cairns, G. A decision-analysis-based framework for analyzing stakeholder behaviour in scenario planning. – URL: https://www.researchgate.net/publication/281270260_A_decision-analysis-based_framework_for_analyzing_stakeholder_behavior_in_scenario_planning/link/55dda5fd08ae3ab722b243e2/download

- 36.Deschamps, Jean-Philippe Creating a Product Strategy. URL:
https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/1993_q2_09-17.pdf
- 37.Dijk, M. Scenarios and drivers to explore global food security up to 2050.
URL:https://www.researchgate.net/publication/299392620_Scenarios_to_explore_global_food_security_up_to_2050_Development_process_storylines_and_quantification_of_drivers
- 38.Dyson, Robert G., Bryant Jim, Morecroft John and O'Brien Frances. The Strategic Development Process. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/265266145_The_Strategic_Development_Process.
- 39.Edgett, S.J. Portfolio Management: Fundamental for New Product Success. *Stage-Gate International and Product Development Institute Inc.* – URL:
https://www.researchgate.net/publication/238676288_Portfolio_Management_-_Fundamental_to_New_Product_Success
- 40.Elderson F. and Breeden S. Guide to climate scenario analysis for central banks and supervisors. June 2020. – URL:
https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guide_scenario_analysis_final.pdf
- 41.Gatty, N. Creating Effective Business Strategy. – URL:
<https://www.strategicpeoplesolutions.com/wp-content/uploads/2017/01/Creating-Effective-Business-Strategy.pdf>
- 42.Giaoutzi, M. Scenario analysis in foresight: AG2020 Research Memorandum.URL:https://www.researchgate.net/publication/265064439_Scenario_analysis_in_foresight_AG2020_Research_Memorandum_2011-37.
- 43.How to Develop a Strategy Map. CGMA TOOL. URL:
<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadabledocuments/cgma-strategy-mapping-tool-final.pdf>.
- 44.Hyo-Jeong, B. Competitiveness Analysis of GDSs in South Korea by Using Niche Theory: Focusing on User Gratification. *Sustainability*. 2020. 12(20):8425. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8425>.

45. Kaplan, H. Competitive Analysis with a Sample and the Secretary Problem. *Computer Science*. 2019.– URL: <https://arxiv.org/abs/1907.05350v1>
46. Kosow, Hannah: Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria. *Research Project “Development Policy: Questions for the Future*. URL: https://www.researchgate.net/publication/258510126_Methods_of_Future_and_Scenario_Analysis_Overview_Assessment_and_Selection_Criteria.
47. Maack, J. Scenario Analysis: A Tool for Task Managers. *Economics*. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.1964&rep=rep1&type=pdf>
48. Marshall, K. Business Strategy and Management Control Measures for Success! Blekinge Institute of Technology School of Management. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830233/FULLTEXT01.pdf>
49. McTiernan, Kaylie Tidal Energy Scenario Analysis: Holistic Stakeholder Considerations for Sustainable Development. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Marine Affairs. University of Washington. URL: http://depts.washington.edu/pmec/docs/Scenario_Analysis.pdf
50. Mörstedt, Antje-Britta. Distance Learning Paper. Systematic strategy development and implementation. URL: https://www.pfh-university.com/fileadmin/Content/PDF/Sonstiges/Distance_Learning_Paper_Systematic_strategy_development_and_implementation.pdf
51. Musa Gambo Kasuwar Kuka. Product Development and Management Strategies. URL: https://www.researchgate.net/publication/329134483_Product_Development_and_Management_Strategies/link/5bf77541299bf1a0202c3a89/download. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.80345>
52. Post, H.A. Baan Company’s Corporate Web Strategy – an Effort to Reach Main Street. 2004. URL <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Harry-Commandeur-880517>.

53. Power tools series: Stakeholder Power Analysis. IIED. Draft June. 2001.
URL: <http://www.protectedareas.info/upload/document/stakeholderpoweranalysisiied>.
54. Practical Method. NOTE 5. Scenario Analysis. Biodiversa. The ERA-NET promoting European research on biodiversity. 2014. URL: <https://www.biodiversa.org/713/download>.
55. Product Strategies. URL: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Marketing-Planning%20and%20Strategy%20\(2010\)/14%20-%20Product%20Strategies.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Marketing-Planning%20and%20Strategy%20(2010)/14%20-%20Product%20Strategies.pdf)
56. Ramya-Terrance, A. Competitive Analysis of Retail Websites through Search Engine Marketing . *Ingeniería Solidaria*. 2018. vol. 14. № 25 . URL: https://www.researchgate.net/publication/327352525_Competitive_Analysis_of_Retail_Websites_through_Search_Engine_Marketing
57. Sarah Darrah, Marieke Sassen, Lucas Rutting, Joost Vervoort, Arnout van Soesbergen & Andy Arnel. Using scenarios and mapping to support sustainable agricultural policy development. UN Environment World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC). URL: https://www2.unepwcmc.org/system/comfy/cms/files/files/000/001/362/original/UNEPWCMCGuidance_scenarios_mapping_%281%29.pdf
58. Scenario analysis: Synopsis of Stakeholder Meetings National Strategy for the Environment for 2050. – URL: <https://era.org.mt/wp-content/uploads/2020/07/ScenarioAnalysis-Synopsis-of-Stakeholder-Meetings.pdf>
59. Scholz-Reiter, Bernd Limitations in modeling autonomous logistic processes: Challenges and solutions in business process modeling. URL: <https://www.researchgate.net/publication/224245122>
60. Serrao-Neumann, S. Multi-stakeholder scenarios for decision-making in the face of climate change: the matter of scale. URL: https://www.researchgate.net/publication/267753057_Multi-

stakeholder_scenarios_for_decision-making_in_the_face_of_climate_change_the_matter_of_scale/download.

61. Shantiko, B., Liswanti, N. Participatory Prospective Analysis (PPA): Scenario building approach for improving, exploring and anticipating challenges in complex multi-stakeholders systems. – URL: https://www1.cifor.org/fileadmin/subsites/colupsia/documents/IASC_Scenarios.pdf
62. Stakeholder analysis. – URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>
63. Svava, J.I. Futures Thinking Methodologies. *Options Relevant for “Schooling for Tomorrow”*. URL: <https://www.oecd.org/education/ceri/35393902.pdf>.
64. Victor, P.A. Growth, degrowth and climate change: A scenario analysis. *Ecological Economics*. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/241100028_Growth_degrowth_and_climate_change_A_scenario_analysis.
65. Walker, D. Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation. *Construction Management and Economics*. 2008. – URL: https://www.researchgate.net/publication/24078124_Influence_stakeholder_mapping_and_visualization.
66. Woodhill, J., Hasnain, S. A Framework for Understanding Foresight and Scenario Analysis. – URL: https://www.foresight4food.net/wp-content/uploads/2020/05/Foresight-Approach_May-2020.pdf