

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «БІЗНЕС-ПЛАН В СТРАТЕГІЧНОМУ ТА ПОТОЧНОМУ
УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

Виконав: студент 2 курсу, групи
ЕТ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Кирило КУЗНЄЦОВ

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент кафедри економіки
Харківського національного
університету міського
господарства
імені О.М. Бекетова

_____ Анна БАЗЕЦЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)Спеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)«15» грудня 2022 року**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Кузнєцова Кирила Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Бізнес-план у поточному та стратегічному управлінні організацією (на прикладі компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»)»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» грудня 2022 року № 2101-5/1727

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути поняття та принципи бізнес-планування; визначити елементи бізнес-планування організацій; дослідити принципи стратегічного бізнес-планування організацій; провести аналіз середовища компанії «КЕРНЕЛ ГРУП»; провести фінансовий аналіз; ідентифікувати та вдосконалити поточну стратегію організації; зробити

портфельний аналіз продукції з позиції подальшого бізнес-планування;
проаналізувати передумови бізнес-планування на підприємстві.

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: дослідити поняття, сутність та принципи бізнес-планування.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: дослідження передумов бізнес-планування в управлінні «КЕРНЕЛ-ГРУП»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: обґрунтування вибору 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 кафедрі

5. Дата видачі завдання «3» червня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кирило КУЗНЄЦОВ

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1. Поняття, сутність та принципи бізнес-планування	8
1.2. Елементи бізнес-планування організацій.....	15
1.3. Принципи стратегічного бізнес-планування організацій.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ «КЕРНЕЛ-ГРУП»	27
2.1. Аналіз середовища «КЕРНЕЛ-ГРУП».....	27
2.2. Характеристика вибору місії та цілей компанії	40
2.3. Фінансовий аналіз компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП».....	44
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ-ГРУП».....	55
3.1. Ідентифікація та вдосконалення поточної стратегії організації	55
3.2. Портфельний аналіз продукції з позиції подальшого бізнес- планування.....	57
3.3. Вибір стратегії компанії	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Ефективне управління організацією може відбуватися лише з умовою вдалого високоякісного бізнес-планування.

Без планування неможливі підвищення продуктивності праці, поліпшення іміджу, запобігання витрат і зниження ризиків. У конкурентній боротьбі майже неможливо втримати високі позиції без глибоких та змістовних розрахунків, а також визначень перспективи в довгостроковому періоді.

Розробити цілі та завдання, визначити оптимальні шляхи та засоби реалізації плану для досягнення поставлених цілей – саме це передбачає планування. Планування – це управлінська діяльність і одне з головних факторів прийняття управлінських рішень.

На сьогоднішній день в умовах повномасштабної війни на території нашої країни, що викликає за собою фінансову кризу, нестачу кадрів, перебої з електропостачанням та багато інших жахливих труднощів, з якими стикнулися українці, багато підприємств закінчили своє існування і жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Навіть в таких жахливих умовах ведення бізнесу, українські компанії прожовжують працювати і підтримувати економіку України. І саме компанії, які мали високий рівень бізнес-планування, змогли швидко зорієнтуватися, перезавантажити бізнес, скоригувати його і продовжити діяльність під час військових дій.

Експерти планування діяльності організації набувають все більшого значення саме в кризових умовах економіки, при швидких змінах у середовищі функціонування підприємства. Нові підприємницькі ідеї та постійне вдосконалення надання своїх послуг – один з основних шляхів боротьби з кризовим станом для вітчизняних підприємств.

Тема магістерської роботи є дійсно актуальною, адже планування включає уявлення результатів, яких організація хоче досягти, і визначення

кроків, необхідних для досягнення наміченого пункту успіху, незалежно від того, вимірюється він у фінансовому вираженні, чи цілях, які включають отримання організацією найвищого рейтингу у задоволеності клієнтів. Саме цю проблему повинен вирішити менеджер, а саме, які результати повинні бути і як розробити ефективний бізнес-план.

Питанням бізнес-планування в управлінні організацією займалися такі науковці як у Вихрущ В.П., Пекна Г.Б., Б. Хейзелгрєн, Максимчук А.Г., Шваб Л.І. та ін.

Метою даної магістерської роботи є вдосконалення підходів до стратегічного та поточного управління організацією з точки зору бізнес-плану.

У відповідність до визначеної мети ми поставили та вирішили наступні завдання:

- розглянути поняття, сутність та принципи бізнес-планування;
- визначити елементи бізнес-планування організацій;
- дослідити принципи стратегічного бізнес-планування організацій;
- провести аналіз середовища компанії «КЕРНЕЛ ГРУП»;
- дати характеристику вибору місії та цілей компанії;
- провести фінансовий аналіз;
- ідентифікувати та вдосконалити поточну стратегію організації;
- зробити портфельний аналіз продукції з позиції подальшого бізнес-планування;
- проаналізувати передумови бізнес-планування на підприємстві;
- обрати стратегію компанії.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є «КЕРНЕЛ-ГРУП» – українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі.

Предметом дослідження дипломної роботи є удосконалення процесу планування та вибір бізнес-плану організації.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення про бізнес-планування. Застосовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. При виконанні

магістерської роботи були використані наступні методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу, економіко-статистичні, спостереження.

Базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, збірники, наукові статті, мережа Інтернет, закони України, офіційний сайт «КЕРНЕЛ-ГРУП» тощо.

Наукова новизна та практичне значення роботи полягає у визначені та систематизації науково-практичних і теоретичних досліджень, щодо удосконалення бізнес-планування компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП», а також обґрунтована авторська пропозиція щодо розробки бізнес-плану в компанії, яка грає визначну роль в агропромисловому секторі України.

Результати даної роботи були висвітлені в тезах на тему «Сутність сучасного бізнес-планування» на науково-практичній онлайн-конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» яка проходила 11 лютого 2022 р.

Кваліфікаційна робота магістра має класичну структуру, складається зі змісту, вступу трьох розділів, в кожному з яких по три підрозділи, висновків, додатків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття, сутність та принципи бізнес-планування

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому описана мета, завдання та в цілому призначення бізнесу. Крім цього в ньому описана схема повсякденних операцій компанії і основних функцій, а саме, маркетингу, фінансів і розширення організації [1].

Вдалий бізнес-план допомагає новим компаніям залучати фінанси для розвитку. Він може переконати потенційних інвесторів у тому, що компанія дійсно перспективна, вона буде прибутковою. Бізнес-план відкриває перед інвестором реальне уявлення щодо того, який прибуток він отримає, а найголовніше в які строки.

Треба сказати, що бізнес-план приносить користь не лише для новостворених компаній. Всім відомо, що наразі умови ведення бізнесу постійно змінюються, тож великі, відомі компанії повинні пристосувати свої бізнес-плани так, аби бути готовими до непередбачуваних змін на ринку.

Якщо говорити про загальновідоме визначення бізнес-планування, то це упорядкована сукупність дій, або етапів, які пов'язані із ситуаційним аналізом навколишнього середовища, визначенням основної мети бізнес-планування, розробкою бізнес-плану і, що дуже важливо, його реалізацією – практичне застосування і контроль за виконанням [2].

Бізнес-план – це плановий документ компанії, який був дуже уважно і ретельно підготовлений, прорахований, в ньому описані всі фінансові аспекти, і саме тому, він розкриває усі сторони комерційного проекту. Бізнес-план допомагає визначити усі необхідні заходи щодо реалізації нового проекту або ідеї, визначає фінансове забезпечення, яке буде необхідне і отримання дивідендів від вкладання коштів в даний проект. Практично його вважають в

деякій мірі формою експертної оцінки доцільності або, в цілому, ефективності здійснення підприємницької задумки [3].

На рисунку 1.1 ми можемо побачити інформацію щодо бізнес-плану з точки зору масштабу його застосування.



Рисунок 1.1 – Масштаб застосування бізнес-плану

Джерело: складено автором

Виходячи з рисунку 1.1, важливо зауважити, що бізнес-план, на відміну від інших планових документів підприємства, стосується:

- 1) планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- 2) планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- 3) обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Бізнес-план складається до створення підприємства (щоб підтвердити доцільність і ефективність управління інвестицією, а також розмір статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого підприємства); для

підтвердження економічної доцільності створення нових видів діяльності чи нових стратегічних господарських підрозділів) [3].

Ми повністю впевнені, що підприємство, яке має ефективний бізнес-план, автоматично стає конкурентоспроможним і має переваги над іншими компаніями (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – переваги наявності бізнес-плану

Джерело: складено автором

Оскільки детальний бізнес-план пропонує загальний огляд усієї структури підприємства, він має низку переваг, які роблять його важливою частиною будь-якої організації. Ось кілька способів, якими бізнес-план може запропонувати значну конкурентну перевагу.

- 1) Встановлює цілі та орієнтири: правильне планування допомагає бізнесу ставити реалістичні цілі та призначати обумовлений час для досягнення цих цілей. Це призводить до довгострокової прибутковості. Це також дозволяє компанії встановлювати орієнтири та ключові показники ефективності (KPI), необхідні досягнення її цілей.

- 2) Максимальний розподіл ресурсів: хороший бізнес-план допомагає ефективно організувати та розподілити ресурси компанії. Дає розуміння результату дій, таких як відкриття нових офісів, набір свіжого персоналу, зміна виробництва тощо. Це також допомагає бізнесу оцінити фінансові наслідки таких дій.
- 3) Підвищує життєздатність: план значною мірою сприяє перетворенню концепцій на реальність. Хоча бізнес-плани варіюються від компанії до компанії, схожість та досвід успішних компаній часто є чудовим керівництвом для стартапів і нових підприємців. Це також допомагає існуючим фірмам продавати, рекламувати та просувати на ринок нові продукти та послуги.
- 4) Допомагає у прийнятті рішень: ведення бізнесу включає прийняття багатьох рішень: де подати заявку, де знайти, що продавати, скільки купувати — цей список можна продовжити. Добре продуманий бізнес-план дає організації можливість передбачати повороти подій, які можуть виникнути у майбутньому. Це дозволяє їм заздалегідь знайти відповіді та вирішення цих проблем.
- 5) виправляє минулі помилки: коли компанії створюють плани з урахуванням недоліків та невдач минулого, а також того, що спрацювало для них, а що ні, це може допомогти їм заощадити час, гроші та ресурси. Такі плани, що відображають проблеми та помилки, що були зроблені в минулому, дають підприємствам можливість уникнути майбутніх пасток.
- 6) Залучає інвесторів: бізнес-план дає інвесторам всебічне уявлення про цілі, структуру та надійність фірми. Це допомагає завоювати їхню довіру та спонукає їх інвестувати [4].

Бізнес-плани складаються відповідно до потреб бізнесу. Це може бути простий односторінковий документ, складний 40-сторінковий документ, або щось середнє між ними. Незважаючи на те, що не існує встановлених правил

щодо того, що саме може або не може містити бізнес-план, існує кілька поширених типів бізнес-планів, які використовують майже всі підприємства.

На рисунку 1.3 ми можемо ознайомитися з класифікацією бізнес-плану.

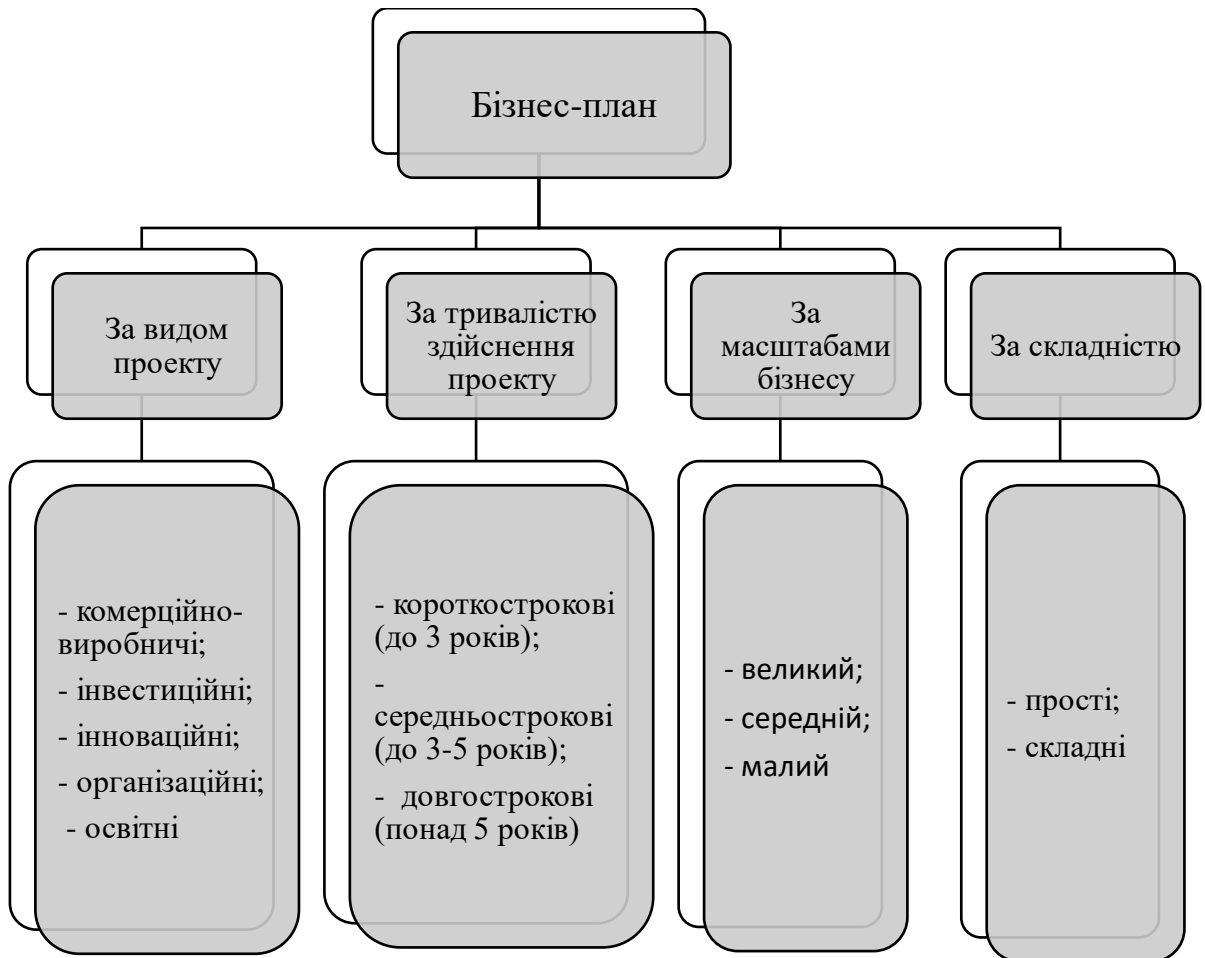


Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-плану

Джерело: складено автором

Таким чином, бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями:

- за видом проекту – комерційно-виробничі, інвестиційні, інноваційні, організаційні, освітні тощо;
- за тривалістю здійснення проекту – короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років);
- за масштабами бізнесу – великий, середній, малий;
- за складністю – прості, складні тощо [5].

Тож, розглянемо основні типи бізнес-планів.

Таблиця 1.1 – Види бізнес-планів

Вид бізнес-плану	Визначення
1. Комерційно-виробничий бізнес-план (бізнес-план розвитку підприємства).	Він необхідний для обґрунтування шляхів та способів досягнення цілей розвитку підприємства з найменшими витратами, визначення економічних і фінансових показників на перспективу, обґрунтування доцільності залучення необхідних інвестицій та ресурсів.
2. Інвестиційний бізнес-план.	Метою такого бізнес-плану є обґрунтування доцільності будівництва нового об'єкта або впровадження нової технології виробництва продукції, які пов'язані з залученням інвестицій. В бізнес-планах такого типу основна увага приділяється поверненню кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання. Зазвичай банки розробляють певні стандарти інвестиційних бізнес-планів.
3. Бізнес-план структурного підрозділу	Він розробляється для обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу.
4. Бізнес-план фінансового оздоровлення	Він визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. В ньому дається докладна оцінка кризового стану підприємства та обґрунтовуються основні параметри його фінансового оздоровлення.
5. Бізнес-план реорганізації підприємства	Метою такого плану є обґрунтування доцільності поділу підприємства або злиття підприємств.
6. Бізнес-план диверсифікації	Він розробляється не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для власників підприємства, які бажають розширити свій бізнес. В ньому обґрунтовується сумісність існуючих та нових сфер бізнесу.

Джерело: складено автором за [6]

Отже, бізнес-план – це документ, який відображає основні аспекти бізнес-проекту в комплексі та визначає обґрунтований шлях його реалізації. Враховуючи унікальність даного підприємницького проекту, це зумовлює різноманітність бізнес-плану за формою, змістом і структурою [7].

Перш ніж приступити до написання бізнес-плану, необхідно провести певну підготовчу роботу. Розуміння змісту бізнес-плану – одне з них.

Тож, необхідно визначити ключові елементи хорошого бізнес-плану, що ми й зробили завдяки таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові елементи ефективного бізнес-плану

Елемент бізнес плану	Пояснення
Резюме	Резюме дає чітке уявлення про стратегії та цілі вашого бізнесу з самого початку. Хоча його цінність часто недооцінюють, він може бути надзвичайно корисним для створення у читачів першого враження про ваш бізнес. Таким чином, він може визначати думки клієнтів та інвесторів із самого початку [8].
Опис бізнесу	Детальний опис бізнесу усуває будь-які двозначності у ваших процесах. Відмінний опис бізнесу пояснить розмір та структуру фірми, а також її становище на ринку. Він також описує види продуктів та послуг, які пропонує компанія. У ньому навіть йдеться про те, чи є компанія старою та усталеною, чи новою та амбітною [9].
Аналіз ринку	Систематичний аналіз ринку допомагає визначити поточний стан бізнесу та аналізує його можливості для майбутнього розширення. Це може допомогти в оцінці інвестицій, рекламних акцій, маркетингу та розповсюдження продуктів. Глибоке розуміння ринку також допомагає бізнесу боротися з конкуренцією та будувати плани на довгостроковий успіх.

Продовження табл. 1.2.

Операції та управління	Подібно до формулювання мети, це дозволяє підприємству пояснити свою унікальність своїм читачам і клієнтам. Він демонструє способи, за допомогою яких фірма може постачати якісніші продукти за нижчими цінами та за відносно коротким часом.
Фінансовий план	Це найважливіший елемент бізнес-плану, який насамперед адресований інвесторам та спонсорам. Це вимагає, щоб фірма розкривала свою фінансову політику та проводила аналіз ринку. Іноді також потрібний 5-річний фінансовий звіт, щоб показати минулі результати та прибуток. У фінансовому плані викладаються поточні бізнес-стратегії, прогнози на майбутнє та загальна оцінка вартості фірми [10].

Джерело: складено автором

Таким чином, не завжди важливо лише те, що є стартап з відмінною ідеєю або чудовим продуктом. Не можливо зайти далеко без дорожньої карти – бізнес-плану. Тільки бізнес-план – це набагато більше, ніж просто дорожня карта. Надійний бізнес-план дозволяє бізнесу витримувати ринкові виклики і швидко розвертатися перед кризою, з якою глобальні компанії борються прямо зараз.

1.2. Елементи бізнес-планування організацій

Ми вирішили, що бізнес-план складається з дев'яти основних розділів, і кожен із них є складним документом. Абсолютно всі розділи бізнес плану повинні бути максимально деталізованими, розкривати всю суть та підкріплюватися фінансовими розрахунками. Всі терміни виконання бізнес-плану повинні бути чітко визначеними і досяжними, адже він повинен бути реалізованим на практиці (рис 1.4):

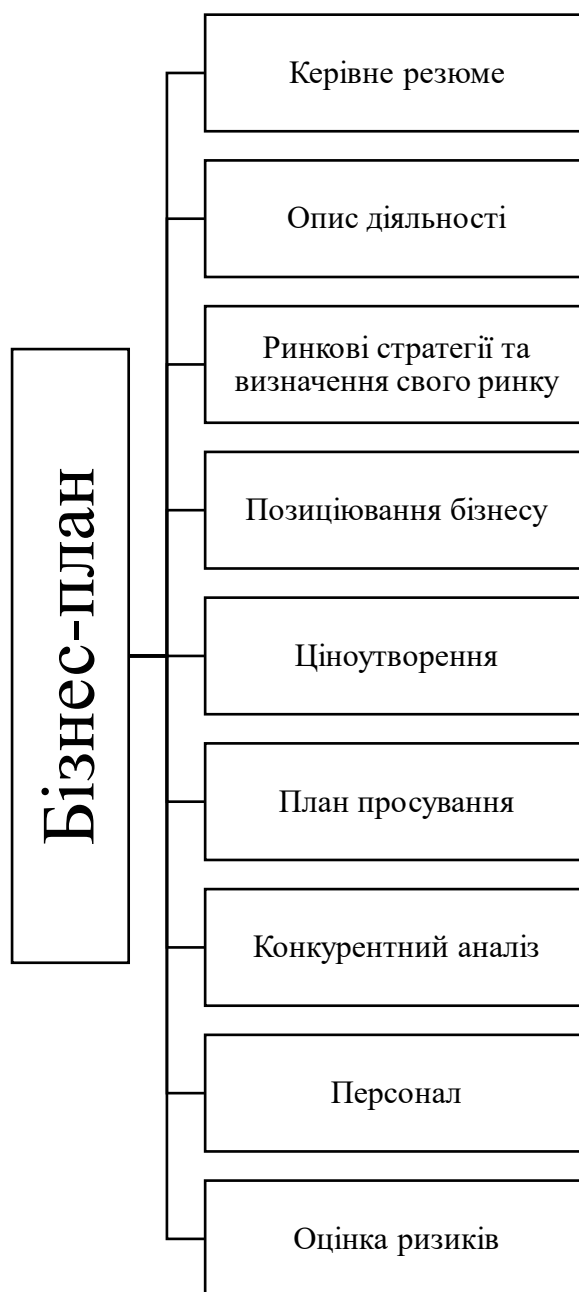


Рисунок 1.4 – Основні розділи бізнес-плану

Джерело: складено автором

1. Керівне резюме

У рамках загального бізнес-плану після титульного листа слідує короткий виклад.

Резюме повинно бути коротким і діловим, ймовірно, не більше ніж на півсторінки. Воно може бути довшим, залежно від того, наскільки складним може бути використання коштів, але резюме бізнес-плану, як і резюме заявки

на отримання кредиту, зазвичай не перевищує однієї сторінки. У цьому просторі потрібно буде надати короткий огляд всього бізнес-плану [11].

Основні елементи, які мають бути включені:

- Концепція бізнесу. Описує бізнес, його продукт та ринок, який він обслуговуватиме. У ньому має бути точно зазначено, що продаватиметься, кому і чому бізнес матиме конкурентні переваги.
- Фінансові особливості. Виділяє важливі фінансові аспекти бізнесу, включаючи продаж, прибуток, грошові потоки та повернення інвестицій [12].
- Фінансові вимоги. Чітко вказується капітал, необхідний для початку бізнесу та розширення. У ньому має бути докладно описано, як використовуватиметься запозичений капітал, а також власний капітал. Якщо кредит на первісний капітал ґрунтуватиметься на заставі, а не на власному капіталі, слід також зазначити джерело застави.
- Поточне становище у бізнесі. Надає відповідну інформацію про компанію, її організаційно-правову форму, час її створення, основних власників та ключовий персонал [13].
- Головні здобутки. Докладно описуються будь-які події всередині компанії, які необхідні для успіху бізнесу. Основні досягнення включають такі елементи, як патенти, прототипи, місцезнаходження об'єкта, будь-які важливі контракти, які повинні бути укладені для розробки продукту, або результати будь-якого проведеного тестового маркетингу .

2. Опис діяльності

Опис бізнесу зазвичай починається з короткого опису галузі. Описуючи галузь, обговорюються поточні перспективи та майбутні можливості. Необхідно надати інформацію про всі різні ринки в галузі, включаючи будь-які нові продукти або розробки, які принесуть користь або несприятливо вплинуть на бізнес. Основувати всі свої спостереження потрібно на надійних даних і обов'язково вказувати джерела інформації у відповідних виносках. Це

важливо, якщо потрібно знайти джерело фінансування; інвестор захоче знати, наскільки надійна інформація, і не ризикуватиме грошима на припущеннях.

Описуючи свій бізнес, перше, на чому потрібно зосередитись, це його структура. Під структурою ми маємо на увазі тип діяльності, тобто, торгівля оптова, роздрібна, виробництво чи обслуговування. Також вказується, чи є бізнес новим [14].

На додаток до структури слід ще раз повторити правову форму. Докладно описується, чи є бізнес підприємством, товариством чи корпорацією, хто його керівники та що вони привнесли у бізнес.

Також необхідно вказати, кому продається, як поширюється продукт та системи підтримки бізнесу. Підтримка може надаватися у формі реклами, рекламних акцій та обслуговування клієнтів.

Після того, як описали бізнес діяльність, необхідно описати продукти або послуги, які будуть продаватися. Опис продукту має бути достатньо повним, щоб дати інвестору чітке уявлення про наміри. Можливо підкреслити будь-які унікальні особливості чи відмінності від концепцій, які зазвичай можна знайти у галузі.

Необхідно бути конкретними у демонстрації того, як давати своєму бізнесу конкурентну перевагу. Наприклад, бізнес буде краще, тому що буде постачатися повна лінійка продуктів, а у конкурента немає повної лінійки. Товар буде вищої якості. Доступна гарантія повернення грошей.

3. Ринкові стратегії та визначення свого ринку

Ринкові стратегії є результатом ретельного аналізу ринку. Аналіз ринку змушує підприємця ознайомитись з усіма аспектами ринку, щоб можна було визначити цільовий ринок та позиціонувати компанію, щоб отримати свою частку продажів. Аналіз ринку також дозволяє підприємцю встановити стратегії ціноутворення, розподілу та просування, які дозволять компанії стати прибутковою у конкурентному середовищі. Крім того, він дає уявлення про потенціал зростання у галузі, і це дозволяє розробити власні оцінки майбутнього бізнесу [15].

Починається аналіз ринку з визначення розміру ринку, структури, перспектив зростання, тенденцій та потенціалу продажу.

Загальні сукупні продажі конкурентів дадуть досить точну оцінку загального потенційного ринку. Після визначення обсягу ринку наступним кроком є визначення цільового ринку. Цільовий ринок звужує загальний ринок, концентруючись на факторах сегментації, які визначатимуть загальний ринок. Фактори сегментації можуть бути географічними, споживчими чи товарно-орієнтованими.

Важливо розуміти, що ринок можна захопити, якщо всі умови в середовищі ідеальні і конкуренція дуже мала. У більшості галузей це не так. Існують інші чинники, що впливають на частку реального ринку, яку компанія може розумно отримати. Ці чинники зазвичай пов'язані зі структурою галузі, впливом конкуренції, стратегіями проникнення ринку та подальшого зростання, і навіть обсягом капіталу, який бізнес готовий витратити збільшенням своєї частки над ринком [16].

4. Позичювання бізнесу

Під час обговорення ринкової стратегії неминуче порушується питання позиціонування. На стратегію позиціонування компанії впливає ряд змінних, тісно пов'язані з мотивами і вимогами цільових клієнтів, і навіть з діями основних конкурентів.

Перш ніж продукт можна буде позиціонувати, необхідно відповісти на кілька стратегічних питань, таких як:

- як позиціонують себе конкуренти?
- які особливості у вашого продукту, яких немає у ваших конкурентів?
- які потреби клієнтів задовольняє продукт?

Як тільки є відповіді на стратегічні питання, засновані на дослідженні ринку, можна розпочати розробку стратегії позиціонування та проілюструвати її у бізнес-плані. Заява про позиціонування для бізнес-плану не повинна бути довгою чи складною. Необхідно просто вказати, як саме продукт повинен сприйматися як покупцями, так і конкурентами [17].

5. Ціноутворення

Важливо, як ми оцінюємо свій продукт, оскільки це матиме прямий вплив на успіх бізнесу. Хоча стратегія ціноутворення та розрахунки можуть бути складними, основні правила ціноутворення прості:

- усі ціни повинні покривати витрати.
- найкращий і найефективніший спосіб знизити продажні ціни – це знизити витрати.
- ціни повинні відображати динаміку вартості, попиту, зміни на ринку та реакцію на конкуренцію.
- ціни повинні бути встановлені для забезпечення збуту. Не можна орієнтуватися лише на конкурентну операцію.

Необхідно постійно оцінювати корисність продукту, довговічність, технічне обслуговування та кінцеве використання й відповідним чином коригувати цільові ціни [18].

Ціни повинні бути встановлені для збереження порядку на ринку.

Доступно багато методів встановлення цін:

- ціноутворення «витрати плюс». Використовується переважно виробниками, ціноутворення за принципом «витрати плюс» забезпечує покриття всіх витрат, як постійних, так і змінних, і досягнення бажаного відсотка прибутку.
- ціноутворення попиту. Використовується компаніями, які продають свою продукцію через різні джерела за різними цінами залежно від попиту.
- конкурентоспроможна ціна. Використовується компаніями, які виходять на ринок, де вже є встановлена ціна і важко відрізнити один продукт від іншого.
- ціноутворення націнки. Використовується в основному роздрібними торговцями, націнка розраховується шляхом додавання бажаного прибутку до вартості продукту. Кожен метод, перерахований вище, має свої сильні та слабкі сторони [19].

6. План просування

- Стратегія просування в своїй основній формі - це контрольоване поширення комунікацій, призначених для продажу продукту або послуги. Щоб досягти цього, стратегія просування охоплює всі маркетингові інструменти, які використовуються в комунікаційних зусиллях. А саме:

- 1) реклама (включає рекламний бюджет, креативні повідомлення та принаймні розклад медіа на перший квартал);
- 2) упаковка;
- 3) зв'язки з громадськістю (повний звіт про рекламну стратегію, включаючи список засобів масової інформації, до яких буде звернуто увагу, а також розклад запланованих заходів);
- 4) стимулювання збуту (встановлює стратегії, які використовуються для підтримки повідомлення про продажі, це включає опис додаткових маркетингових матеріалів, а також розклад запланованих рекламних заходів, таких як спеціальні розпродажі, купони, конкурси тощо);
- 5) персональні продажі (опис стратегії продажів, включаючи процедури ціноутворення, правила повернення та коригування, методи презентації продажів, формування потенційних клієнтів, політику обслуговування клієнтів, винагороду продавця та ринкові обов'язки продавця) [20].

7. Конкурентний аналіз

Конкурентний аналіз — це виклад бізнес-стратегії та її зв'язку з конкуренцією. Метою аналізу конкуренції є визначення сильних і слабких сторін конкурентів на ринку, стратегій, які забезпечать явну перевагу, бар'єрів, які можна створити, щоб запобігти входженню конкурентів на ринок, і будь-яких слабких місць, які можуть бути використані в рамках циклу розробки продукту [21].

Першим кроком в аналізі конкурентів є визначення поточної та потенційної конкуренції. Можна визначити конкурентів двома способами. Перший — поглянути на ринок з точки зору клієнта та згрупувати всіх конкурентів за планом, яким вони борються за покупця. Другий метод полягає в тому, щоб згрупувати конкурентів відповідно до їхніх різноманітних конкурентних стратегій, щоб зрозуміти, що їх мотивує.

Після згрупування конкурентів можна почати аналізувати їхні стратегії та визначити сфери, де вони найбільш вразливі. Це можна зробити шляхом вивчення слабких і сильних сторін конкурентів. Сильні та слабкі сторони конкурента зазвичай ґрунтуються на наявності та відсутності ключових активів і навичок, необхідних для конкуренції на ринку [22].

8. Персонал

Як ми вже зазначали, компанія повинна мати належний досвід у ключових сферах, щоб досягти успіху; однак не кожна компанія розпочне бізнес, маючи досвід, необхідний у кожній ключовій сфері. Тому потрібно набрати відповідний персонал, інтегрувати його в процес розвитку та керувати таким чином, щоб кожен підтримував команду, орієнтовану на досягнення цілей розвитку [23].

Однак перед тим, як розпочати підбір персоналу, потрібно визначити, які сфери в рамках процесу розвитку вимагатимуть додавання персоналу. Це можна зробити, переглянувши цілі плану розвитку, щоб визначити ключові сфери, які потребують уваги. Після цього потрібно підготувати посадову інструкцію та специфікацію роботи.

Після того, як відповідний персонал наймано, потрібно інтегрувати його в процес розробки, призначаючи завдання, які розробили. Нарешті, вся команда має знати, яка їх роль у компанії та як кожен взаємодіє з кожною посадою в команді. Для цього слід розробити організаційну схему команди.

9. Оцінка ризиків

Нарешті, слід оцінити ризики, пов'язані з розробкою продукту, і розробити план для вирішення кожного з них. Ризики на етапі розробки

зазвичай зосереджені на технічному розвитку продукту, маркетингу, вимогах до персоналу та фінансових проблемах. Визначивши та врахувавши кожен із передбачуваних ризиків протягом періоду розробки, можна розвіяти деякі основні сумніви щодо проекту та сумніви інвесторів [24].

Короткострокове планування розглядає показники підприємства у реальному часі і розробляє стратегії їх поліпшення. Прикладами є навички співробітників та їхнє ставлення до роботи. Стан виробничого обладнання чи проблеми з якістю продукції також є короткостроковими проблемами та відносяться до поточного бізнес-планування організацій.

Щоб усунути ці проблеми, впроваджуються короткострокові рішення для вирішення проблем. Курси навчання співробітників, сервісне обслуговування обладнання та виправлення якості є короткостроковими рішеннями. Ці рішення створюють основу більш комплексного вирішення проблем у довгостроковій перспективі [25].

Планування тут підміняється різного виду рішеннями власника або менеджера підприємства про ті чи інші напрямки господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати причиною виникнення проблемної ситуації в перспективі. Це пояснюється швидкими змінами ринкової ситуації в країні та умов господарювання підприємств. Про прорахунки у процесі прийняття рішень власниками підприємств або їх менеджерами, що не використовують в своїй діяльності методи бізнес-планування, стає відомо лише після складання квартального або навіть річного балансу. Тому переважна більшість таких підприємств перебувають в стані фінансової кризи [26].

1.3. Принципи стратегічного бізнес-планування організацій

Стратегічне бізнес-планування - це процес створення бізнес-стратегії та супутнього бізнес-стратегічного плану для реалізації бачення компанії та досягнення її цілей з часом. Основна мета стратегічного планування у тому,

щоб вивести організацію з поточного стану у бажане з допомогою низки ділових дій.

Розробка успішних стратегій може бути заснована на трьох загально визнаних принципах, що описуються нижче; ці принципи справедливі незалежно від галузі, типу або розміру бізнес-проекту.

Концентрація зусиль. Це, мабуть, найважливіший принцип стратегічного планування. Інвестиційні бізнес-проекти планують для того, щоб, наскільки це можливо, уникнути слабких сторін і сконцентрувати сили на сферах ймовірного успіху. Сили можуть концентруватися на окремих комбінаціях «продукт-ринок» і на придбанні суттєвих навичок, а також забезпеченні необхідних фінансових, трудових, матеріальних та управлінських ресурсів. Успішна стратегія характеризується ретельним зіставленням цілей та коштів. При встановленні завищених цілей підприємству може не вистачити ресурсів ще до того, як ці цілі будуть досягнуті. Однак якщо цілі занижені, не буде використано весь потенціал підприємства, що не дозволить досягти найкращого порівняно з конкурентами становища [27].

Баланс ризику. Будь-яка стратегія містить ризик, який має бути зазначений у попередньому ТЕО (техніко-економічному обґрунтуванні) бізнес-проекту. Ідентифікація ризиків дозволяє визначати, як керувати цими ризиками та мінімізувати їх. Якщо це неможливо, то рішення про інвестування приймати не слід. Баланс ризику означає, що ресурси не повністю сконцентровані на конкретній стратегії і що розробка бізнес-проекту вимагає балансу між різними ризиками, включаючи ризики, що стосуються ринку, постачання, технології та економічну політику.

Співробітництво. Часто формування засобів та навичок, необхідних для досягнення цілей бізнес-проекту, — трудомісткий та дорогий процес. Існують різні форми співробітництва: угоди про партнерство; створення спільних венчурних підприємств, холдингів; придбання або злиття підприємств та ін. У попередньому ТЕО мають бути проаналізовані ймовірності та потенційні переваги такого співробітництва.

За цими принципами розробляються стратегії.

Розробка стратегії бізнес-проекту, як і функціональної стратегії, є основним завданням керуючого проектом і не може бути делегована будь-кому з персоналу [28].

Однак навички формування стратегії повинні розроблятися і досягатися в ході навчальної роботи, із залученням вже на ранніх етапах впровадження бізнес-проекту лінійних менеджерів.

1. Формування спільних цілей бізнес-проекту.

- Що є провідною ідеєю (бачення проекту)?
- Які погляди на основні стратегічні принципи та переваги?

2. Визначення найближчих цілей проекту.

- Які продукти та послуги буде запропоновано?»?
- На яких ринках?
- Якого стану на ринку та яких показників зростання належить досягти?
- Які цілі функціональних підрозділів підприємства (відділів маркетингу, виробничого, постачання, фінансового, управління персоналом та організаційного)?

- Якої політики щодо доходу та ризику слід дотримуватись?
- Яка має бути політика щодо співпраці, придбання та злиття підприємств?

3. Вибір стратегії проекту.

- Якою є найбільш відповідна цілям основна стратегія (географічний район, частка ринку, лідерство у витратах тощо)?

- Який масштаб проекту?
- Які основні (вирішальні) ресурси та комплектуючі виробництва?
- Яке місце розташування підприємства?

4. Визначення функціональних цілей та стратегій (табл. 1.3)

- Які ринкові цілі, стратегії та дії (маркетингова концепція)?
- Які цілі та стратегії поставок (матеріали та комплектуючі), маркетинг поставок?

- виробничі цілі та стратегії,
- технологічні цілі та стратегії (дослідження та розробки),
- фінансові цілі та стратегії.

Таблиця 1.3 – Визначення функціональних цілей та стратегій

Стратегія	Функціональні цілі	Підстратегії
Маркетинг	Ринки, продукти, маркетинг	Дії на ринку, ціна, робота з ринком збуту
Виробництво та постачання	Виробництво, продуктивність, постачання	Методи організації виробництва, методи його розташування, інвестування, постачання, ресурси, запаси, інвентар
Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	Внутрішній та зовнішній розвиток, патентна діяльність, ліцензування
Фінансування	Доходи, ліквідність	Фінансування, доходи, ефективність ліквідність ризик та безпека
Персонал	Орієнтовані на персонал та робітників	Прийом на роботу, оклади та заробітна плата, соціальна сфера, зовнішні соціальні стратегії
Менеджмент	Менеджмент	Системи, засоби та методи
Інформація	Орієнтація системи	Організація системи
Участь, поглинання та співробітництво	Участь, поглинання та співробітництво	Поглинання, участь, співпраця, об'єднання

Джерело: складено автором

Таким чином, незалежно від того, який тип нового підприємства планується або наскільки великі інвестиції в існуюче підприємство очікуються, у кожному випадку оптимальна довгострокова ситуація для бізнес-проекту повинна бути проаналізована та визначена в техніко-економічному обґрунтуванні. Важливо, що стратегія бізнес-проекту визначає обсяг виробництва, необхідні ресурси, технологію та місце розташування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ «КЕРНЕЛ-ГРУП»

2.1. Аналіз середовища «КЕРНЕЛ ГРУП»

«КЕРНЕЛ-ГРУП» — група компаній українського агропромислового сектору. Вони є одними з провідних виробників та експортерів соняшникової олії у світі та найбільшим виробником та експортером соняшникової олії в Україні, основним постачальником сільськогосподарської продукції Чорноморського регіону на світовий ринок. Центральною компанією Українського агрохолдингу є ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Засновником і основним акціонером компанії є Андрій Веревський [29].

«КЕРНЕЛ ГРУП» — вертикально інтегрована компанія, що працює в наступних сферах, а саме:

- виробництво та продаж соняшникової олії в Україні;
- експорт соняшникової олії та продовольчих культур;
- високотехнологічне рослинництво;
- тваринництво;
- забезпечення зберігання та переміщення зерна на елеваторах;
- прийом і доставка вантажів через портові термінали.

Основними торговими марками компанії є: «Чумак», «Щедрий Дар», «Стожар», «Olio», «Маринадо», «Blanc», «Premi» та «Kernel» [29].

Центральна компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має філіали у місті Харків, Хмельницький, Вінниця, Біла Церква, Одеса, Дніпро, Полтава, Черкаси, Кропивницький, Миколаїв, Суми та Полтава.

До складу активів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» входить 7 олійноекстракційних заводів: Старокостянтинівський ОЕЗ, ТОВ «Українська Чорноморська Індустрія», Бандурський ОЕЗ, Придніпровський ОЕЗ, Кропивницький ОЕЗ, Полтавський ОЕЗ, Вовчанський ОЕЗ та

Приколотнянський ОЕЗ. Також, підприємство налічує 29 елеваторів та 2 портових термінали в Одеській області.

В Україні холдингова компанія обробляє близько 510 тис. га чорноземів. До стратегічних культур належать кукурудза, пшениця, соняшник, соя [30]. Елеваторна мережа компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного врожаю та закуплених товарів, надає партнерам – сільгоспвиробникам якісні послуги зі зберігання зерна.

В таблиці 2.1 ми можемо побачити рейтинг агрохолдингів за кількістю землі і місце «КЕРНЕЛ-ГРУП» за цим показником.

Таблиця 2.1 – Рейтинг агрохолдингів за кількість землі

Агрохолдинг	Земельний банк, га
«КЕРНЕЛ-ГРУП»	510 000
УкрЛандФармінг	475 000
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	370 000
Національна академія аграрних наук України	362 000
«Агропросперіс»	300 000
Астарта	243 000
«Континентал Фармерз Груп»	195 000

Джерело: складено автором

Тож, земельний банк «КЕРНЕЛ-ГРУП» складає більше, ніж 500 тис. га, що є наймовірно високим показником і лишає компанію на першій сходинці серед агрохолдингів України.

Компанія має одну з найбільших в країні заготівельних мереж зернових та олійних культур. Співпраця на засадах стратегічного партнерства відбувається понад з п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції.

Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тон насіння соняшнику на рік. Компанія постачає бутильовану олію на внутрішній ринок, а також експортує масляну та фасовану олію в понад 60 країн світу.

«КЕРНЕЛ ГРУП» експортує понад 5 мільйонів тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Близько 80% продукції експортується до Близького Сходу, Північної Африки, країн ЄС, ще 20% експортується до Східної Азії та Південної Африки.

Частка «КЕРНЕЛ-ГРУП» в експорті зерна України становить близько 9%. Транзитна пропускна здатність порту зернових культур становить 6,5 млн тон на рік. Ефективний прийом і транспорт, сучасні елеваторні можливості і глибоководні причали дозволяють завантажувати судна Panamax водотоннажністю до 80 тис. тон [29].

Отже, «КЕРНЕЛ-ГРУП» — велика компанія з повним циклом виробництва та розвиненою логістичною мережею.

Не можна не згадати про активи компанії. На рисунку 2.1 ми можемо побачити представництва та офіси компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП».

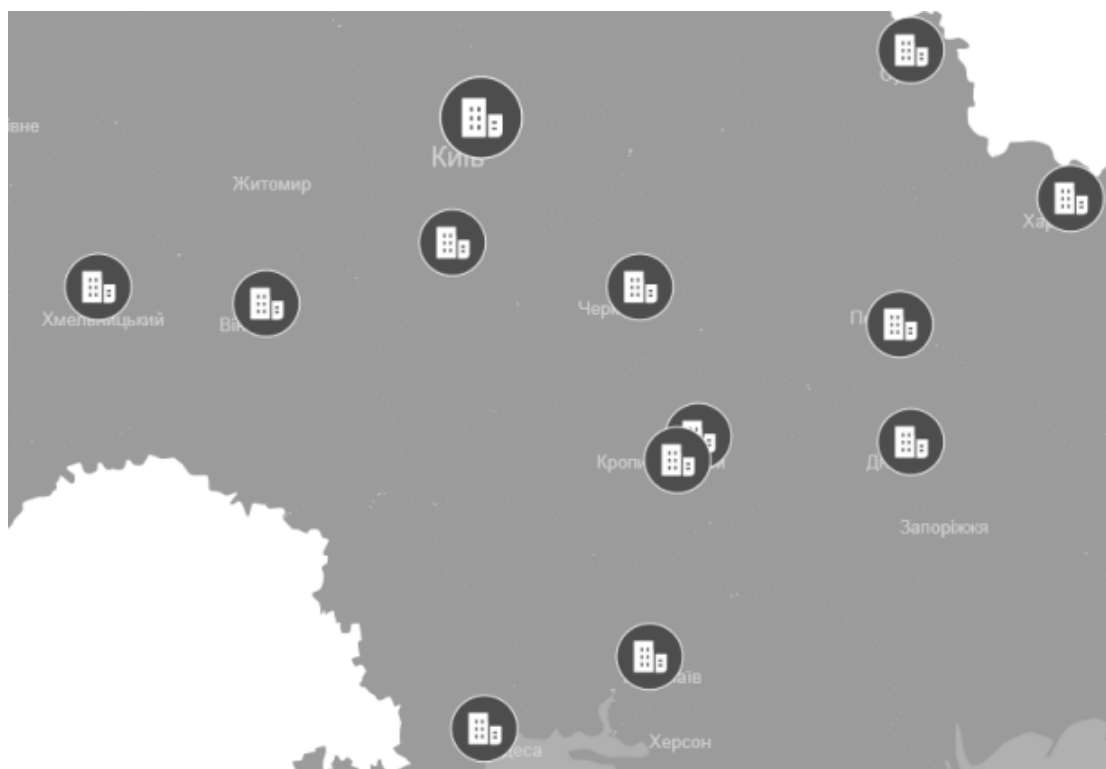


Рисунок 2.1 – Представництва та офіси компанії «КЕРНЕЛ ГРУП»

Таким чином, компанія має представництва та офіси у таких містах: Київ, Харків, Дніпро, Біла Церква, Полтава, Одеса, Черкаси, Миколаїв, Вінниця, Суми, Кропивницький, Хмельницький.

Агробізнес компанії представлений кластерами (рис. 2.2):

- Дружба-Нова (Чернігівська та Сумська обл.);
- Харківський (Харківська обл.);
- Полтава-Південь (Полтавська обл.);
- Придніпровський (Черкаська та Полтавська обл.);
- Центральний (Вінницька, Миколаївська, Одеська та Дніпропетровська обл.);
- Західний (Тернопільська, Хмельницька обл.).

Тож, маємо шість кластерів, які рівномірно розташовані по території України та забезпечують сталий розвиток компанії.



Рисунок 2.2 – Кластери компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»

«КЕРНЕЛ-ГРУП» використовує кластерну систему регіональних підрозділів для управління філіями в Україні у Чернігівській, Черкаській, Сумській, Полтавській, Тернопольській, Хмельницькій, Вінницькій, Харківській, Миколаївській та Одеській та областях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кластерна система компанії «Кернел-Трейд»

№	Кластер	Область
1	«Дружба-Нова»	Чернігівська
		Сумська
2	Харківський	Харківська
	Полтава-Південь	Полтавська
3	Придніпровський	Черкаська
		Полтавська
4	Центральний	Дніпропетровська
		Миколаївська
		Вінницька
		Одеська
5	Західний	Хмельницька
		Тернопільська

Джерело: складено автором

Виробництво соняшникової олії відбувається на олійно-екстракційних заводах (рис. 2.3):

- Старокостянтинівський ОЕЗ;
- Вовчанський ОЕЗ; – Приколотнянський ОЕЗ;
- Полтавський ОЕЗ;
- Кропивницький ОЕЗ;
- Придніпровський ОЕЗ;

- Бандурський ОЕЗ;
- Українська Чорноморська Індустрія.



Рисунок 2.3 – Місцезнаходження олійноекстракційних заводів компанії

Немає потреби зайвий раз говорити про те, що Україна є провідним світовим виробником зерна. Наша країна займає предові позиції за обсягами експорту зернових і знаходиться в десятці лідерів. Це говорить про те, що в нас неймовірно високий потенціал розвитку в даному сегменті економіці і саме компанія «КЕРНЕЛ-ГРУП» зберігає на своїх елеваторах левову частку зерна. Ми можемо побачити області України з цими елеваторами в табл. 2.2.

Таблиця 2.3 – Елеватори компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»

№	Область	Елеватори
1	Чернігівська	Линовиця, Ніжин
2	Полтавська	Лазірки, Гоголево, Миргород, Решетилівка, Глобине, Семенівка, Хорол, Супрунівка
3	Сумська	Біловоди, Тростянець

Продовження таблиці 2.3

4	Київська	Яготин
5	Черкаська	Кононівка, Вікторівка, Будище
6	Харківська	Гути, Лихачове, Красноград
7	Хмельницька	Веснянка, Ярмолинці, Балин
8	Вінницька	Гнівань
9	Кіровоградська	Кропивницький, Грушка, Смоліне
10	Дніпропетровська	Девладове
11	Миколаївська	Трикрати
12	Запорізька	Гуляйполе

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок , що масштаби інфраструктури компанії «КЕРНЕД-ГРУП» дійсно вражають і така кількість елеваторів, які розташовані у всіх частинах України, тільки підтверджують це.

На рис. 2.4 ми можемо побачити мапу з даними елеваторами.

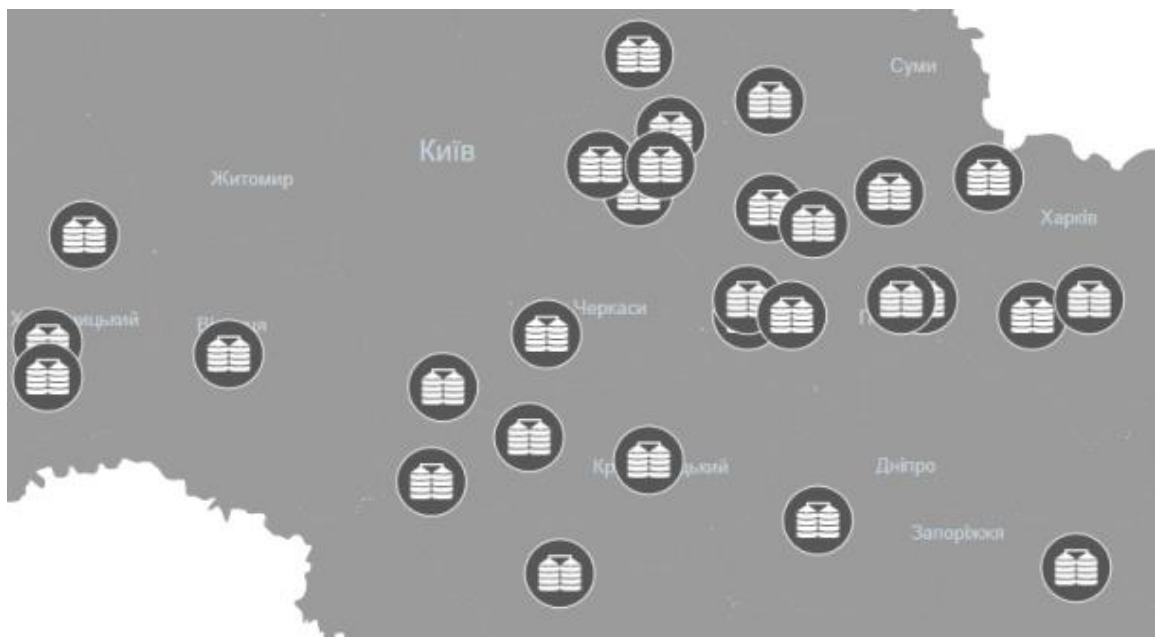


Рисунок 2.4 – Місцезнаходження елеваторів компанії «КЕРНЕД-ГРУП»

Тож, після замовлення на експорт зерно вивозять з елеваторів, про які було вказано вище, до олійноекстрактційних заводів, звідки після того воно йде до українських портових терміналів м. Чорноморськ, Одеська обл. та м. Миколаїв, Миколаївська обл.

Місцезнаходження портових терміналів бачимо на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Місцезнаходження портових терміналів

Неймовірно важливим показником ефективності компанії є те, що вона характеризується завершеним циклом виробництва.

Продукція компанії експортується більш ніж в 80 країн світу, що робить «КЕРНЕЛ-ГРУП» лідером з виробництва та реалізації соняшникової олії в світі [30].

Бізнес-модель компанії включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання сільськогосподарської продукції, потужний олійний завод і портові термінали, які забезпечують експорт продукції в

країни світу. Аналіз середовища є одним із найважливіших бізнес-процесів для визначення стратегії організації.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом життєдіяльності підприємства. Це потенціал, який дозволяє організації функціонувати, а отже, існувати та виживати певний період часу. Однак, якщо внутрішнє середовище не забезпечує необхідну функціональність для бізнесу, воно може стати джерелом проблеми. Зовнішнє середовище – це джерело, яке насичує підприємство ресурсами, аби воно мало змогу підтримувати внутрішній потенціал на сталому високому рівні [5].

Для довгострокового успішного функціонування компанії вона повинна передбачати загрози, які можуть виникнути на шляху, і нові можливості, які можуть відкритися для неї у зовнішньому середовищі.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації також відіграють важливу роль у визначенні умов її успішного існування. Тому для їх визначення рекомендується застосовувати метод SWOT для аналізу середовища «КЕРНЕЛ-ГРУП».

До сильних сторін компанії можна віднести:

1. Високий рівень компетентності керівництва та працівників, їх вдала взаємодія;
2. Займає лідируючі позиції в своїй галузі;
3. Гнучкий підхід у задоволенні потреб споживачів;
4. Безвідходна технологія виробництва;
5. Комплексна модель ведення бізнесу, завдяки якій увесь цикл виробництва та транспортування відбувається за рахунок власних потужностей;
6. Лояльна цінова політика на міжнародному ринку;
7. Висока пропускна спроможність портових терміналів, що дозволяє швидко відправляти продукцію на експорт.

До слабких сторін належать:

1. Високий рівень залежності від погодних умов;

2. Нестабільний розмір прибутку в залежності від цін на сировину та ресурси;
3. Використання застарілого устаткування;
4. Негативний вплив коливання рівня цін зовнішнього ринку на експорт товарів;
5. Низький рівень ліквідності вирощування цукрових буряків.

Можливостями для компанії можуть виступати:

1. Розширення існуючих або поява нових ринків збуту;
2. Зростання попиту на продукцію на міжнародному ринку;
3. Розширення асортименту продукції;
4. Впровадження інноваційних технологій у процесі виробництва;
5. Покращення економічної ситуації в країні.

Загрози, які можуть спіткати компанію це:

1. Високий рівень інфляції;
2. Зростання ринку товарів-замінників;
3. Зміна потреб та смаків споживачів;
4. Низький рівень врожайності соняшника і зернових;
5. Неприятлива демографічна ситуація;
6. Зміна законодавства у країнах збуту
7. Зниження попиту на продукцію;
8. Зростання конкуренції в галузі.
9. Військові дії та окупація.

На основі певних сильних і слабких сторін, можливостей та загроз складемо матрицю SWOT, що допоможе нам визначити, чи є у компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП» актуальні можливості, якими можна скористатися, або, навпаки, загрози, до яких потрібно підготуватися, щоб в підсумку не відчути їх на собі. Окрім цього переглянемо сильні сторони, аби ще раз підкреслити їх і слабкі сторони, над якими потрібно попрацювати і, можливо, навіть перетворити їх на сильні сторони.

Таблиця 2.3. – Розширена матриця SWOT аналізу компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»

	<p><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення існуючих або поява нових ринків збуту соняшникової олії 2. Зростання попиту на ріпак на міжнародному ринку 3. Розширення асортименту продукції 4. Впровадження інноваційних технологій у процесі виробництва сої 5. Покращення економічної ситуації в країні 6. Високий рівень врожайності кукурудзи через потепління та можливість збирати врожай два рази на сезон як в країнах, де середня річна температура повітря значно вище. 	<p><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна потреб та смаків споживачів 2. Зростання ринку товарів-замінників 3. Зниження попиту на кукурудзу 4. Низький рівень врожайності соняшника і зернових
--	---	---

Продовження таблиці 2.3

<p><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1. Висока пропускна спроможність портових терміналів та високий рівень компетентності</p> <p>2. Лояльна цінова політика на міжнародному ринку</p> <p>3. Гнучкий підхід у задоволенні потреб споживачів</p> <p>4. Займає лідируючі позиції в своїй галузі та має комплексну модель ведення бізнесу</p>	<p>1. За рахунок логістичних переваг та компетентному менеджменту компанії можна вийти на нові ринки збуту товарів або вдосконалити роботу з уже існуючими</p> <p>2. Завдяки нижчому рівню цін, ніж у інших виробників на зовнішньому ринку є можливість залучити більшу частину потенційних споживачів</p> <p>3. Проведення опитування серед постійних споживачів та прийняття до уваги їх побажань та зауважень допоможе виявити яких позицій не вистачає в асортименті продукції</p>	<p>1. Завдяки гнучкому підходу у задоволенні потреб споживачів компанія може вчасно підлаштовуватися до змін</p> <p>2. Компетентність керівництва та міцні виробничі потужності є ключовими аспектами захисту від зростання ринку товарів-замінників</p> <p>3. Загроза зниження попиту на продукцію може бути знижена за рахунок лояльної цінової політики та грамотному реагуванню керівництва на негативні зміни</p>
--	---	--

Продовження таблиці 2.3.

<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1. Використання застарілого устаткування</p> <p>2. Нестабільний розмір прибутку в залежності від цін на сировину та ресурси</p> <p>3. Негативний вплив коливання рівня цін зовнішнього ринку на експорт товарів</p> <p>4. Високий рівень залежності від погодних умов</p>	<p>1. Оновлення машин та іншого устаткування і модернізація процесів виробництва зможуть стати способом покращення конкурентної позиції компанії та оптимізації випуску продукції.</p> <p>2. Покращення економічної ситуації в країні стане фактором, що буде гарантувати зростання доходів населення та зростання прибутку організацій.</p> <p>3. Заключення попередніх договорів з постачальниками в яких зазначена фіксована ціна на сировину допоможе мінімізувати нестабільність у розмірі прибутку.</p>	<p>1. Якщо компанія продовжить використовувати застарілі машини та устаткування на виробництві, то може постраждати якість продукції, а також затягнутися строки поставок, що призведе до збільшення долі товарів-замінників на ринку</p> <p>2. Несприятливі погодні умови можуть стати загрозою неврожаю соняшника та інших зернових культур та стати причиною великих збитків для компанії.</p>
--	---	---

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Отже, проаналізувавши наведену матрицю, можна зробити висновок, що компанія «КЕРНЕЛ-ГРУП» має достатньо можливостей, якими можна скористатись виходячи із сильних та слабких сторін організації, а також, існує низка загроз, які можна заздалегідь попередити та зробити своєю додатковою можливістю. «КЕРНЕЛ-ГРУП» не дивлячись на свої лідерські позиції та налагоджену бізнес-модель має не забувати про необхідність оновлення виробничого устаткування, про моніторингу ринків збуту, про контроль умов співпраці з постачальниками та бути готовими швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища.

2.2. Характеристика вибору місії та цілей компанії

Важливим фундаментальним елементом стратегічного управління компанією є місія та цілі компанії. Місія — це концепція, яка відображає мету бізнесу, його філософію та допомагає визначити, чим компанія насправді займається. Яка його природа, масштаби, перспективи та напрямок розвитку, і що відрізняє його від конкурентів[30]. Місія компанії повинна визначатися, зосереджуючи увагу на споживачі, а не на продукті, і враховуючи інтереси покупця, потреби та запити, які задовольняє бізнес. Формулювання місії має мати яскраву, лаконічну, динамічну структуру, бути зручним для сприйняття та відображати такі аспекти [30]:

- діапазон потреб, які необхідно задовольнити;
- характеристика продукції підприємства та її конкурентні переваги;
- перспективи розвитку бізнесу.

Управлінська цінність розвитку місії полягає у визначенні ключових рішень щодо довгострокового напрямку розвитку компанії та скоординованих дій для реалізації її «бачення» розвитку. Роль представництва в організації допомагає визначити пріоритети розподілу фінансування, забезпечує прозорість намірів щодо діяльності, дозволяє поєднувати цілі різних груп людей, допомагає налагоджувати контакти з партнерами [31].

В корпоративному кодексі компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП» зазначено:

бачення – ми прагнемо бути світовим лідером агробізнесу та зробити наш регіон важливим постачальником сільськогосподарської продукції на світові ринки;

наша місія – розкрити унікальний потенціал агробізнесу та розвинути потенціал наших співробітників [31].

Треба зауважити, що бачення та місія компанії лаконічні, яскраві та амбітні, а не зосереджені на власних конкурентних перевагах. Тому додавати їх слід, вимушено підкреслюючи сильні сторони компанії. Наприклад, додати фразу «...стати значним постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок за рахунок ефективної бізнес-моделі» або «за рахунок професійної команди лідерів».

Наступним кроком є визначення цілей організації, що є одним із основних завдань. Фіксація конкретної мети сприяє переходу від загального формулювання місії до конкретного плану роботи, досягає успіху [32]. Цілепокладання залежить від умов зовнішнього середовища, стану виробничих потужностей підприємства та інших об'єктивних факторів [28].

Цілі зазвичай повинні задовольняти низці характеристик [28]:

- конкретність і вимірність;
- конкретний період планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
- досяжність;
- гнучкість і наявність простору для коригувань, пов'язаних з несподіваними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища;
- проведення паралелі між цілями та можливістю відсутності протиріч між ними.

Також є вісім основних напрямків, за якими компанія визначає свої цілі. Позиція на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, менеджмент, людські ресурси та соціальна відповідальність.

Однією з цілей діяльності «КЕРНЕЛ-ГРУП» є максимізація прибутку компанії та забезпечення сталого розвитку. Також визначено стратегічні цілі:

- інтеграція українського нафтового бізнесу.
- подвійний експорт зерна.
- досягнення сталого контролю витрат у сільськогосподарському виробництві.

Стратегічні цілі компанії, викладені на офіційному сайті, дещо застаріли в сучасних реаліях і сформульовані не за всіма необхідними правилами. Не всі цілі визначені вчасно. Немає конкретної можливості вимірювання. Звичайно, менеджменту доведеться координувати їх, щоб зробити їх конкретними та досяжними.

Крім того, «КЕРНЕЛ ГРУП» деталізує свої середньострокові цілі[33].

1. Будівництво заводу з переробки олійних культур потужністю 1 млн. тон на рік на заході України.
2. Серйозне оновлення виробництва для підвищення ефективності.
3. Подвоїти експорт зерна шляхом будівництва глибоководного терміналу в Україні потужністю до 4 млн тон.
4. Оптимізувати мережу елеваторів для забезпечення збільшення внутрішнього сільськогосподарського виробництва та експорту.
5. Інвестиції в технології для досягнення сталого сільськогосподарського виробництва за низьких витрат.
6. Консолідування нових активів підприємства, щоб підвищити операційну ефективність і продуктивність до високих стандартів ядра.

Переконайтеся, що ваші середньострокові цілі є конкретними, детальними та повністю відповідають вашим вимогам. Вони охоплюють декілька ключових сфер діяльності компанії та відображають масштаб намірів компанії, увагу до слабких місць.

Компанійний кодекс «KERNEL-GROUP» описує її основні цінності та керівні принципи:

- фінансова стабільність;

- стабільна ділова репутація;
- професійна команда керівників. Напряом фінансової стабільності реалізується за рахунок стратегічного системного менеджменту: керівництво каскадує стратегію і цілі на операційний рівень, трансформує їх реалізацію в щоденну роботу управлінців, розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення. Спостерігається синергія бізнес-інтеграції, адже бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. «КЕРНЕЛ-ГРУП» використовує методологію Lean та Kaizen, постійно шукаючи внутрішні резерви підвищення ефективності та щодня вдосконалюючи процеси через розробку та реалізацію ідей.

Стійка ділова репутація компанії передбачає прозорість і чесність; відповідальне лідерство; дотримання законів та правил; сталий розвиток і соціальну відповідальність; здоров'я на робочому місці та екологічну відповідальність.

Професійна команда лідерів сформувалася та успішно функціонує завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню і кадровій політиці, орієнтованій на розвиток потенціалу персоналу, а також завдяки партнерству, як принципу внутрішньої взаємодії [34].

Крім цього, «КЕРНЕЛ-ГРУП» окремо визначає свої цілі у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності. Глобальна мета – розвиток суспільства шляхом добровільного внеску бізнесу в соціальну, економічну і екологічну сфери.

Отже, підводячи підсумок аналізу, можна сказати, що місія компанії потребує певного уточнення, а цілі є якісно прописаними та досяжними.

2.3. Фінансовий аналіз компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»

Аналіз економічних показників проводиться для порівняння діяльності компаній за окремі роки. З його допомогою ми можемо зрозуміти, наскільки ефективно компанія функціонує.

Діяльність компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП» буде проаналізовано за 2018-2020 фінансові роки (таблиця 2.4).

Оскільки компанія є лідером у виробництві соняшникової олії не лише в Україні, а й у світі, зрозуміло, що основна переробна та збутова частина її продукції виробляється з насіння соняшнику. Аналіз показав, що компанія продовжить підтримувати збільшення переробки та маркетингу олійних культур, особливо соняшникової олії. Така тенденція спостерігалася в період 2018-2019 років, коли переробка олійних зросла на 1%, а в період 2019-2020 років показник зріс на 12%. Крім того, з 2018 по 2020 рік компанія збільшила продажі соняшникової олії на 7% щорічно, тоді як продажі інших олійних культур коливалися. У 2019 році компанія скоротила продажі цієї олії, а в 2020 продажі зросли на 18% порівняно з попереднім роком. Що стосується вартості реалізації, то вона мала різну динаміку, оскільки ключовим фактором були зміни курсу валют.

Тож, завдяки наступній таблиці 2.4 розглянемо основні показники операційної діяльності в сегменті переробки олійних культур і розглянемо, яку тенденцію мала компанія «КЕРНЕЛ-ГРУП» за три роки.

Таблиця 2.4 – Основні показники операційної діяльності в сегменті переробки олійних культур

№	Показник	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
					абс відх	відн відх	абс відх	відн відх
1	Перероблені олійні культури, тис тон	3112	3155	3540	43	1%	385	12%
2	Реалізація соняшникової олії, тис тон	1570	1687	1812	117	7%	125	7%
3	Реалізація інших олійних культур, тис тон	1542	1468	1728	-74	-5%	260	18%
4	Витрати на реалізацію соняшникової олії, тис дол США	210	157	45	-53	-25%	-112	-71%
5	Витрати на реалізацію інших олійних культур, тис дол США	80	113	170	33	41%	57	50%
6	Виручка від реалізації соняшникової олії, тис дол США	1360	1530	1767	170	13%	237	15%
7	Виручка від реалізації інших олійних	1462	1355	1558	-107	-7%	203	15%
8	Загалом виручка, тис дол США	2822	2885	3325	63	2%	440	15%
9	Витрати на податки, відсотки і амортизацію, тис дол США	2516	2677	3113	161	6%	436	16%
10	ЕВІТДА, тис дол США	306	208	212	-98	-32%	4	2%
11	ЕВІТДА margin, %	4,8	6,5	7,3	2	1,4	0,8	1,1

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Ключовим показником є загальна виручка від реалізації олії. Це свідчить про те, що компанія успішно продає свою продукцію, оскільки ми бачимо динаміку зростання. 2% у 2019 році та 15% у 2020 році порівняно з тією ж сумою в попередні роки.

ЕВІТДА – це аналітичний показник, який дорівнює сумі прибутку до вирахування відсотків, податків, амортизації та нарахованої амортизації.

ЕВІТДА має на увазі загальний приплив коштів, отриманих компанією протягом звітного періоду, тобто компанія має готівку для покриття своїх витрат.

Чим вище ЕВІТДА компанії, тим сприятливіше це для загального фінансового стану компанії. Аналіз показує, що в період 2018-2019 років цей показник впав на 32%, залишився приблизно на такому ж рівні в наступному фінансовому році, а зараз має позитивну динаміку в 2%.

Розрахунок рентабельності ЕВІТДА компанії допомагає оцінити ефективність зусиль компанії зі скорочення витрат.

На прибутковість вплинули два фактори:

- великий урожай насіння соняшнику;
- зниження світових цін на соняшникову олію.

Стосовно показника рентабельності ЕВІТДА можна сказати, що чим вище маржа ЕВІТДА компанії, тим нижчі її операційні витрати до загального доходу. Показник маржі ЕВІТДА зріс на 40% і 10% у 2019 і 2020 роках відповідно. Це свідчить про позитивну оцінку діяльності компаній «КЕРНЕЛ-ГРУП».

Динаміка основних показників обсягу переробки та реалізації олійних культур зображена на рис. 2.6.

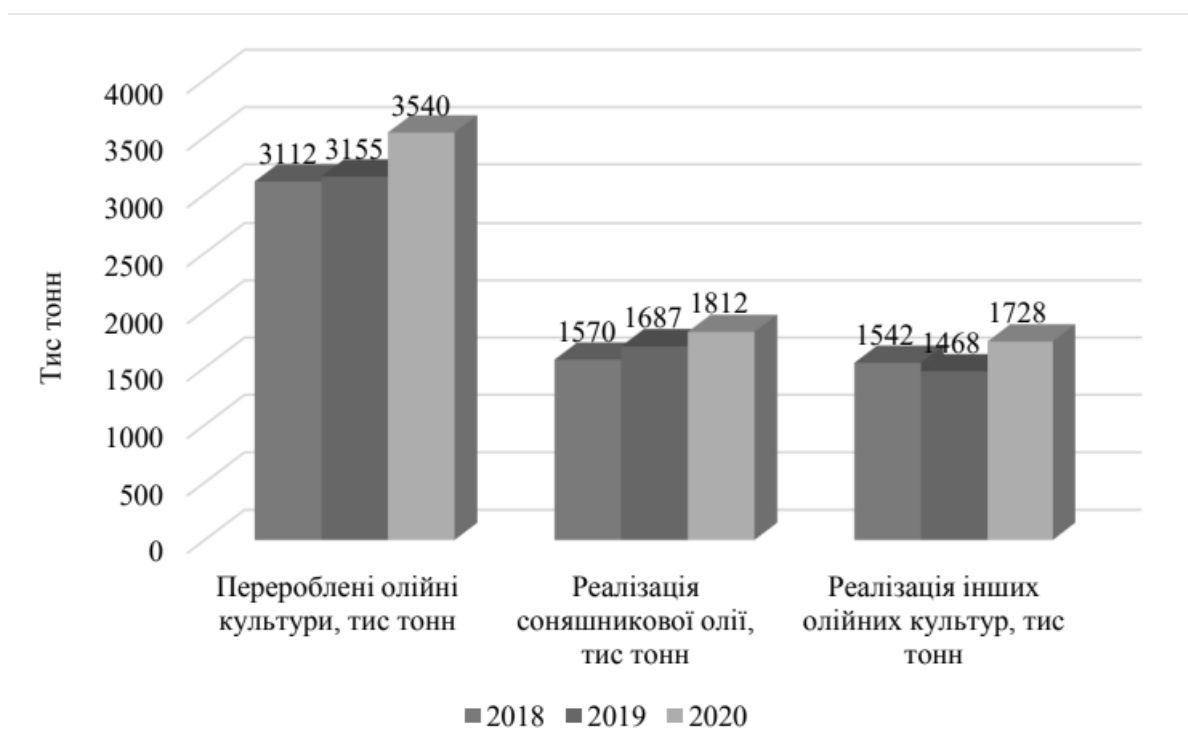


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників обсягу переробки та реалізації олійних культур

Виходячи з даного рисунку бачимо, що з кожним роком динаміка переробки та реалізації олійних культур зростає.

Динаміку основних показників виручки від реалізації олійних культур ми можемо побачити на рис. 2.7.

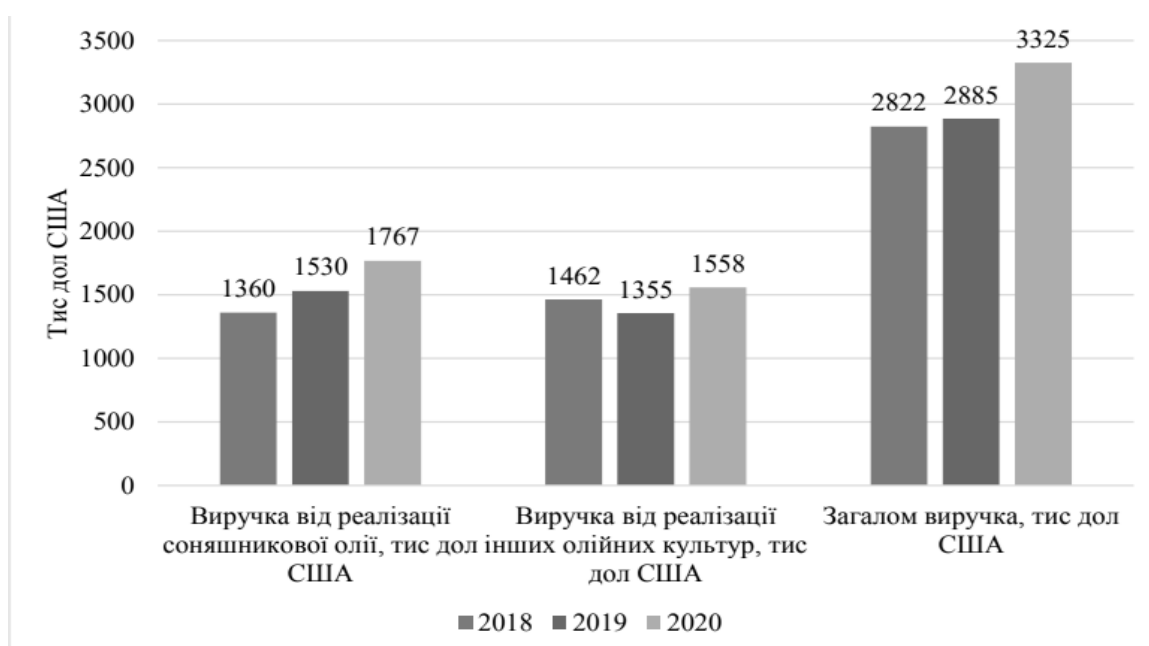


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників виручки від реалізації олійних культур

Можемо стверджувати, що виручка загалом зростає з кожним роком, але була просадка в 2019 році у виручці від реалізації інших олійних культур.

Динаміка EBITDA margin показана на рис. 2.8.

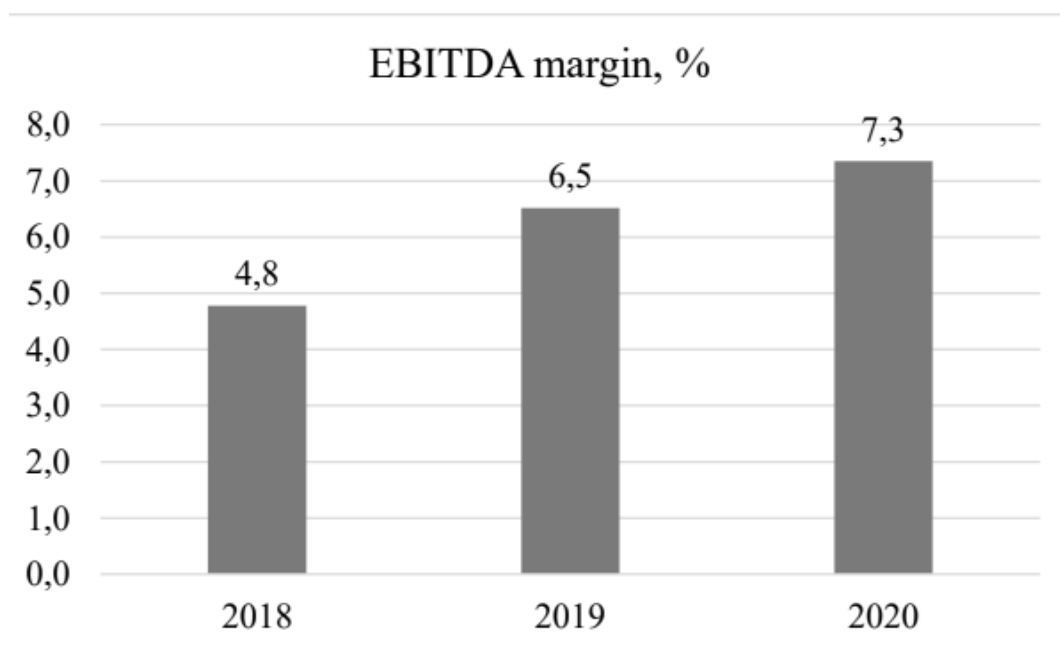


Рисунок 2.8 – Динаміка EBITDA margin

Джерело: складено автором

З кожним досліджуваним роком, динаміка EBITDA margin показувала зростання і склала 7,3% на 2020 рік.

Таблиця 2.5 – Основні показники операційної діяльності в сегменті інфраструктури і трейдингу

№	Показник	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
					абс відх	відн відх	абс відх	відн відх
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяги експорту зерна, млн тонн	4678	5755	6730	1077	23%	975	17%
2	Кількість експортних терміналів	45	51	54	6	13%	3	5%

Продовження таблиці 2.5

3	Пропускна спроможність експортних терміналів, млн тонн	3956	4205	5325	249	6%	1120	27%
4	Кількість елеваторів	64	68	69	1	6%	1	1%
5	Обсяги приймання зерна та олійних культур на елеваторах	3675	3976	3845	301	8%	-131	-3%
6	Виручка	2650	2750	2980	100	4%	230	8%
7	Витрати на податки, відсотки і амортизацію, тис дол США	2506	2605	2830	99	4%	225	9%
8	ЕВІТДА, млн дол США	144	145	150	1	1%	5	3%
9	ЕВІТДА margin, %	18,40	18,97	19,87	1	3%	0,90	5%

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Виходячи з таблиці можемо сказати, що оскільки компанія «Кернел-Трейд» має більший відсоток земель для вирощування зернових культур, то й не дивно, що обсяги експорту зернових тільки збільшується: у 2019 ФР відбулося збільшення на 23%, а у 2020 ФР – на 17% порівняно із попередніми. Щодо показника пропускної спроможності експортних терміналів, можна помітити його збільшення, це пов'язано зі збільшенням кількості даних терміналів, які пропускають рух зерна через себе: у 2019 ФР – збільшення на 6%, а у 2020ФР – на 27% у порівнянні із попереднім ФР. Щодо показника обсягу приймання зерна та олійних культур на елеваторах, можна помітити його зміну, це пов'язано зі збільшенням кількості 52 елеваторів, які обробляють зерно та олійні культури, які надходять із полів: збільшення на 8% у 2019 ФР та зменшення на 3% у 2020 ФР у порівнянні із попереднім ФР.

Також, необхідно роздивитися основні показники операційної діяльності в сегменті Агробізнес, які показані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники операційної діяльності в сегменті Агробізнес

№	Показник	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
					абс відх	відн відх	абс відх	відн відх
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід, млн дол США	390	430	587	40	10%	157	37%
2	Витрати на податки, відсотки і амортизацію, млн дол США	270	322	495	52	19%	173	54%
3	Дохід з гектару, дол США/га	689	820	1215	131	19%	395	48%
4	Собівартість продукції з гектару дол/га	420	515	718	95	23%	203	39%
5	Зібрані площі, тис га	564	580	515	16	3%	-65	-11%
6	ЕВІТДА, млн дол США	120	108	92	-12	-10%	-16	-15%
7	ЕВІТДА з гектару, дол США/га	268,26	304,12	495,64	35,86	13%	191,53	63%

Показник собівартості продукції можна визначити, підрахувавши всі витрати на вирощування продукту на 1га:

- заробітна плата механізаторів (в залежності від виконаної технічної роботи на місці);
- виплати іншим працівникам (агрономи, охоронці).
- нарахування заробітної плати (податки та інші нарахування);

- вартість ПММ (Пально-мастильні матеріали), з розрахунку використаної кількості літрів на гектар;
- вартість автопарку;
- вартість насіння (яке сіяли);
- вартість добрив;
- вартість ЗЗР;
- комбайновий парк власний, якщо техніка орендувалася – вартість послуг оренди;
- вартість води та інших витратних матеріалів (якщо застосовувались).

Даний показник мав тенденцію до збільшення: це пов'язано зі збільшенням курсу долара. Показник доходу з гектару також має динаміку до збільшення, це пов'язано зі збільшенням собівартості виробленої продукції а також зміною курсу долара [35].

На цьому етапі розглянемо абсолютні показники фінансової стійкості «Кернел Груп» за останні роки.

Таблиця 2.7 – Абсолютні показники фінансової стійкості «Кернел Груп» за період 2018 – 2020 рр.

Пункт	Показник	Рік		
		2018	2019	2020
1.	Власний капітал, млн дол. США	1177,6	1346	1494,1
2.	Необоротні активи, млиндол. США	1006,2	1207,2	1331
3.	Власні оборотні кошти, млн дол. США (п.1-п.2)	171,4	138,9	163,1
4.	Довгострокові кредити банків, млн дол. США	557,4	637,8	1258
5.	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів та витрат, млн дол. США (п.3+п.4)	728,8	776,7	1421,1
6.	Короткострокові кредити банків, млн дол, США	475,5	479,8	412,6

Продовження таблиці 2.7

7.	Загальний розмір основних джерел покриття запасів, млн дол. США (п.5+п.6)	1204,3	1256,5	1833,7
8.	Запаси, млн дол. США	657,9	666,6	848,9
9.	Надлишок або нестача власних оборотних коштів, млн дол. США(п.3-п.8)	-486,5	-527,7	-685,8
10.	Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів, млн дол. США (п.5-п.8)	70,9	110,1	572,2
11.	Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів та витрат, млн дол. США (п.7-п.8)	546,4	589,9	984,8
Показники типу фінансової стійкості				
	Тривимірний показник типу фінансової стійкості(1, якщо $x > 0$, 0, якщо $x < 0$) (п.9:п.10:п.11)	(0:1:1)	(0:1:1)	(0:1:1)
	Тип фінансової стійкості	Нормальний	Нормальний	Нормальний

Джерело: складено автором на основі: [13-15].

Проаналізувавши абсолютні показники компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП», можна зробити висновок, що її фінансовий стан характеризується нормальною стабільністю. Власний капітал з кожним роком збільшується, що є позитивним фактором для компанії [36].

Компанія збільшує свої довгострокові зобов'язання, а короткострокові мають тенденцію нестабільності.

Також рекомендується аналізувати фінансову стійкість підприємства за станом і співвідношенням власних і позикових коштів. Це дозволяє відтворити систему фінансових факторів. Цей аналіз базується на розрахунку відносних показників (табл. 2.7) та порівнянні отриманих і нормативних коефіцієнтів.

Таблиця 2.7 Відносні показники фінансової стійкості «Кернел Груп» за період 2015-2020 рр

Показник	Значення, %						Рекомендоване значення
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,61	0,66	0,58	0,53	0,55	0,52	$\geq 0,5$
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,51	1,74	1,88	1,83	1,92	< 2
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68545	0,75458	0,85154	0,78369	0,80538	0,96090	$\geq 0,5$
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,54993	1,94613	1,35948	1,14009	1,20437	0,89435	> 1
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09406	0,20873	0,25587	0,14555	0,10319	0,10916	$\geq 0,4$
6. Коефіцієнт фінансового левериджу (ризик)	0,65	0,51	0,72	0,86	0,82	1,12	< 1

Джерело: складено автором на основі: [15-20].

Коефіцієнт автономії компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП» свідчить про повну автономність компанії від зовнішніх джерел фінансування, адже має стабільну динаміку показників, які вище нормативного $\geq 0,5$. Більша частина активів корпорації, тобто більше 50% є самофінансованими [37].

Аналіз коефіцієнта фінансової залежності, свідчить про незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт має постійну динаміку значень, що відповідають нормативному (< 2), та коливаються в межах 1,51 - 1,92. Такі значення говорять про те, що на кожні 1,92 млн. грн., вкладених в активи, припадає 1 млн. грн. власних коштів та 0,92 млн. грн. – позикових.

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості є позитивною та відповідає нормативному значенню ($> 0,5$), а також перевищує середнє значення по

сільськогосподарських підприємствах України. У 2020 році в порівнянні з 2018 роком значення коефіцієнта фінансування збільшилося на 0,4. Дане зростання відбулося за рахунок збільшення власного капіталу підприємства на 67% за досліджуваний період. Таким чином, можна стверджувати, що корпорація більше стала відтворювати свою роботу за власні кошти.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на те, яка частка власних коштів корпорації є в мобільній формі та на скільки можливо маневрувати ними. В період з 2018 до 2020 років, даний показник завжди відповідав нормативному значенню ($>0,4$), та мав позитивну динаміку, що спровоковано збільшенням розміру власного капіталу. За період 2018 - 2020 рр. коефіцієнт маневреності зріс на 0,15.

Коефіцієнт фінансового левериджу є узагальнюючим показником при проведенні аналізу фінансової стійкості. За досліджуваний період, динаміка значень показників є зростаючою, а у 2020 році значення показника дещо перевищило норму (<1), що свідчить про наявність залежності від позикових коштів, і в результаті зниження фінансової стійкості корпорації [38].

Проаналізувавши абсолютні та відносні показники фінансової стійкості «КЕРНЕЛ-ГРУП», можна стверджувати, що компанія на даний момент перебуває в нормальному та стабільному фінансовому становищі. Проте тенденція до збільшення коефіцієнта фінансового левериджу (ризик) свідчить про зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що призводить до поступової втрати фінансової автономії.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ-ГРУП»

3.1. Ідентифікація та вдосконалення поточної стратегії організації

По-перше, зауважимо, що існують дві точки зору на розуміння стратегії компанії. У першому випадку під стратегією розуміють конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети. Другий підхід полягає в тому, що стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, який визначається сферою її діяльності, засобами, формами, системою взаємовідносин всередині організації, а також це пов'язано з позицією організації в середовищі.

Останнє трактування стратегії зазвичай і використовується у стратегічному управлінні [39].

Виявлення поточної стратегії організації починається з оцінки її існуючої стратегії, що є невід'ємною частиною прийняття рішення щодо вибору майбутньої стратегії. Для ідентифікації реалізованої стратегії компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП» доцільно використати підхід Томпсона та Стрікланда, який передбачає визначення п'яти зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розглянемо у першу чергу зовнішні фактори:

- розмах діяльності «КЕРНЕЛ-ГРУП» є досить широким, вона є однією з найбільших агропромислових компаній в Україні, а також експортує свою продукцію у більше ніж 80 країн світу;
- ступінь різноманітності виробленої заводами компанії продукції можна характеризувати як значний, їх ключова спеціалізація – це виробництво соняшникової, оливкової олії, овочевої консервації та постачання сільськогосподарської продукції; до складу компанії входить вісім торгових марок;

- структура компанії є вертикально-інтегрованою будується на пов'язаних між собою бізнес-сегментах: виробництво, експорт і внутрішній продаж соняшникової та оливкової олії, високотехнологічне рослинництво, експорт зернових культур, надання послуг зі зберігання і перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах;
- за останні десять років відбулося придбання значної кількості активів компаній, таких як «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна» та інших;
- можливості на які була орієнтована «КЕРНЕЛ-ГРУП» останнім часом – це входження до складу Ради з питань аграрної освіти, запуск партнерської програми Open Agribusiness для співпраці з товаровиробниками, тендери на оновлення технопарку та включення до переліку українських експортерів кукурудзи до Китаю [11];
- ставлення до зовнішніх загроз завжди виважене і з «холодним» розумом, у період пандемії компанія створила онлайн-платформу де можна відстежувати актуальні закупівельні ціни на зернові та олійні культури, що відображає адаптивність керівництва.

Наступний пункт ідентифікації поточної стратегії «КЕРНЕЛ-ГРУП» – визначення внутрішніх факторів:

- стратегічні цілі зазначені у Розділі 2, сформульовані в основному з орієнтиром на пошук нових ринків збуту, нарощування виробничих потужностей та підтримку лідируючої позиції на ринку, що свідчить про застосування компанією стратегії концентрованого росту;
- розподіл ресурсів є оптимальним та достатнім, а структура капіталовкладень – різнонаправлена, спостерігаються інтенсивні інвестиції у технології та інновації, удосконалення існуючих та будівництво нових виробничих об'єктів, у розвиток своїх дочірніх компаній – це свідчить про застосування елементів стратегії інтегрованого росту;

- ставлення до фінансового ризику з боку керівництва є позитивним, у тому випадку, якщо є план та повна поінформованість про перебіг процесу руху коштів, але на практиці менеджмент намагається заздалегідь передбачити будь-які можливі ризики та трансформує їх у потенційні можливості;
- детально розроблені та постійно реалізуються стратегії функціональних сфер компанії, що як наслідок закріплює компанію у лідерах вже декілька років.

Таким чином, поточна стратегія «КЕРНЕЛ-ГРУП» базується на ефективному використанні мережі активів, інвестуванні в технології та інновації, стратегічних придбаннях та розвитку потенціалу команди і вдосконалення процесів [29]. Головна мета у вигляді максимізації прибутку компанії та збереження її стійкого розвитку реалізується за рахунок виконання стратегії розширення ринку, стратегії зворотної вертикальної інтеграції (створення дочірніх компаній) та стратегії кооперації з іноземними партнерами для взаємовигідної співпраці та виходу на нові ринки збуту.

Тож, поточна стратегія «КЕРНЕЛ-ГРУП» базується на ефективному використанні мережі активів, інвестиціях у технології та інновації, стратегічних придбаннях, розвитку потенціалу команди та вдосконаленні процесів[29] .

3.2. Портфельний аналіз продукції з позиції подальшого бізнес-планування

У стратегічному управлінні аналіз портфелю компанії пов'язаний передусім із аналізом структури, динаміки і якості сукупності та окремих бізнесів, здійснюваних компанією.

Для «КЕРНЕЛ-ГРУП» проведемо аналіз портфелю продукції, що має для підприємства стратегічний характер. До такого роду продукції може бути віднесена їх основна продукція, яка реалізується на ринку. Найбільш

ефективним методом аналізу є матриця «Зростання – частка ринку» Бостонської консультативної групи (БКГ). Вона допомагає визначити ефективність вкладень, які мають довгострокову перспективу в компанії, що виробляє різні види продукції, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу та мають різний темп зростання і різну частку ринку [40].

Матриця Бостонської консультативної групи «КЕРНЕЛ-ГРУП» зображена на Рисунку 3.1.

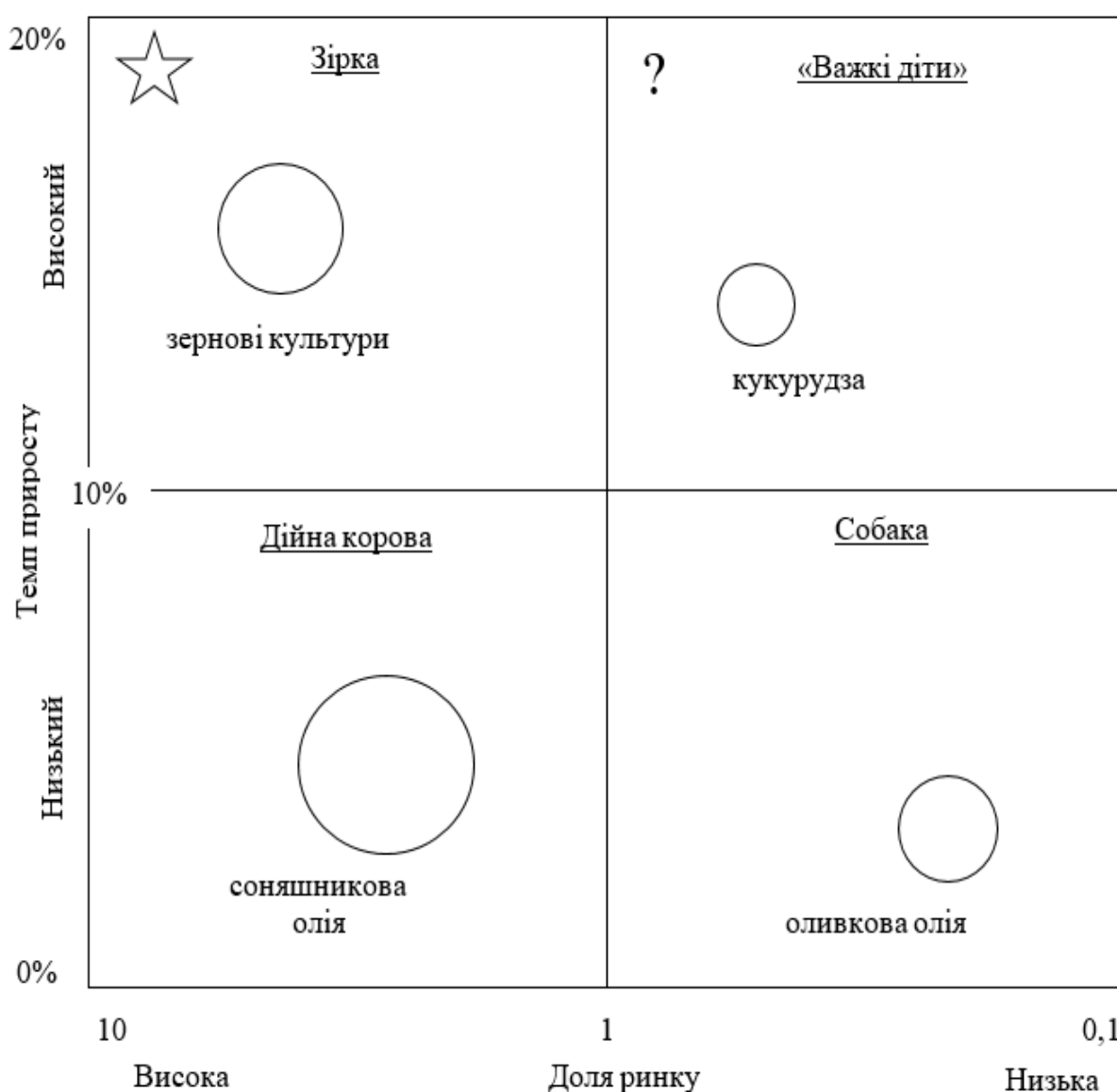


Рисунок 3.1. – Матриця БКГ компанії «КЕРНЕЛ-ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Матриця «Зростання – частка ринку» дозволяє здійснити оцінку товарного портфелю компанії та виявити на який сегмент необхідно звернути увагу та удосконалити для подальшого отримання прибутку, і за рахунок яких інших ніш це можливо здійснити. Із побудованої матриці можна побачити, що продукція компанії знаходиться в кожному з квадрантів матриці, що свідчить про різноманітні ситуації з рухом грошових коштів на підприємстві.

Отже, можна зробити наступні висновки із складеної матриці БКГ:

- сегмент кукурудзи має високі темпи зростання, але низьку частку ринку, це обумовлено тим, що останні роки була низька врожайність цієї культури і потрібні великі обсяги вкладень для покращення цього становища;
- зернові культури мають високий темп зростання і займають одну з найбільших часток ринку, приносять компанії значну кількість коштів, але з їх вирощуванням і трансформацією періодично спостерігаються певні труднощі;
- соняшникова олія є основним товаром «КЕРНЕЛ-ГРУП» як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках, і займає значну частку ринку, продукт забезпечує великі надходження грошових коштів, які можуть виділятися на підтримку «важких дітей» та зірок;
- виробництво та експорт оливкової олії дає низькі темпи зростання та займає незначну частку ринку, керівництву компанії слід розробити план щодо поліпшення ситуації або вивести продукт з ринку через низький рівень прибутку.

Слід відзначити, що товарний портфель «КЕРНЕЛ-ГРУП» є збалансованим, але й присутня частка менш рентабельних позицій, що висвітлює те, що компанія готова ризикувати. Лідерство та види продукції, що приносить стабільний прибуток дають змогу освоювати й нові сегменти продукції. Доречним шляхом для компанії буде продовжувати дотримуватись стратегії концентрованого росту, розвивати існуючий продукт шляхом пристосування до нестабільної зовнішньої середовища та ризиків.

3.3. Вибір стратегії компанії

На основі проведеного аналізу, наданої характеристики стратегічних цілей компанії і застосованих прийомів та методів можна перейти до заключного етапу вибору стратегії для «КЕРНЕЛ-ГРУП».

На цьому етапі застосуємо матрицю Томпсона і Стрікленда з вибору стратегії в залежності від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції фірми [41].

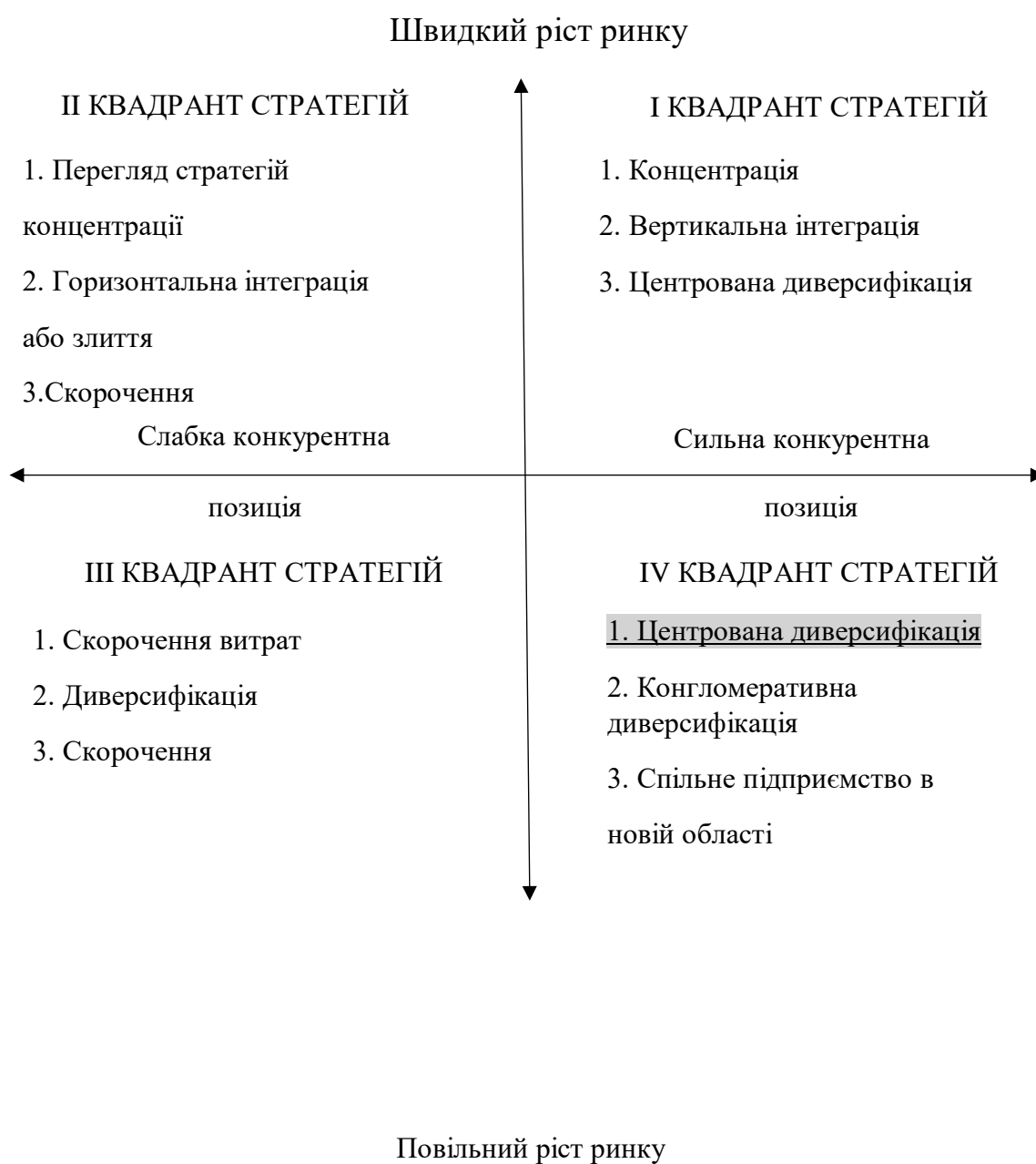


Рисунок 3.2. – Матриця Томпсона и Стрікленда

Компанія «КЕРНЕЛ-ГРУП» займає сильну конкурентну позицію, знаходиться в трійці лідерів в своїй галузі. Ріст ринку олійної та сільськогосподарської продукції наразі є повільним, попит на дану продукцію є стабільним, різкого зростання ринку не спостерігається. Таким чином, компанія потрапляє в четвертий квадрант стратегій у матриці.

Першою у квадранті визначена стратегія центрованої диверсифікації, вона ґрунтується на пошуку і впровадженні додаткових можливостей виробництва нової продукції, що міститься в існуючому бізнесі. Поточне виробництво лишається основним, а нове утворюється залежно від можливостей, що затверджені в освоєному ринку, використовуваних технологіях та в інших сильних сторонах діяльності організації [38].

«КЕРНЕЛ-ГРУП» вже мали досвід використання даної стратегії, так почалося освоєння галузі тваринництва для подальшого виробництва сухого молока. Завдяки нарощуванню земельного банку, було приєднано ряд молочних ферм, що підштовхнуло компанію використати можливість освоєння даного сектору та перетворити його у бізнес, який приносить додатковий прибуток. Компанія все ще може продовжувати використовувати стратегію центрованої диверсифікації для того, щоб не втрачати нові можливості та у повній мірі застосовувати наявні технології. Стратегія центрованої диверсифікації не заперечує стратегічній меті та цілям компанії, буде сприяти забезпеченню стійкого розвитку. У «КЕРНЕЛ-ГРУП» достатньо фінансових можливостей, сильна структура балансу, професійне й досвідчене керівництво, потужна виробнича база та наявні можливості інноваційного розвитку – усе це дає підстави вважати, що обрана стратегія може бути успішно реалізована та сприяти максимізації прибутку компанії.

Застосування двох стратегій є недоречним для компанії, адже вони суперечать їх місії та цінностям, адже вона чітко визначила виробництво і постачання сільськогосподарської продукції своїм єдиним напрямом спеціалізації та розвитку.

ВИСНОВКИ

Отже, компанія «КЕРНЕЛ-ГРУП» є одним з лідерів аграрного сектору та постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок, що свідчить про те, що у її середовищі наявна значна кількість можливостей та загроз, які можуть стати драйверами розвитку або навпаки завдати збитків. Тому, необхідно приділяти значну увагу оновленню та модернізації виробничих потужностей, слідкувати за динамікою ринків збуту, контролювати умови та строки постачання ресурсів і адаптуватися до неминучих змін.

Місія та цілі компанії чітко визначені та задокументовані у корпоративному кодексі, який є інформаційним джерелом для кожного працівника. Наразі, місія потребує певного уточнення, а цілі є чітким, зрозумілими та вимірюваними. Головна мета у вигляді максимізації прибутку та забезпеченні стійкого розвитку компанії відображається у постійному розвитку на аграрному ринку та впровадженні нових ефективних методів зберігання продукції та логістики, освоєнні нових ринків збуту.

Поточна стратегія концентрованого росту «КЕРНЕЛ-ГРУП» передбачає ефективне використання ними мережі активів, інвестування в інновації, стратегічні придбання та розвиток потенціалу персоналу, а також компанія застосовує стратегію зворотної вертикальної інтеграції за рахунок створення дочірніх компаній.

Ми досягли головної мети магістерської роботи щодо вдосконалення підходів до стратегічного та поточного управління організацією з точки зору бізнес-плану, виконавши основні завдання, а саме:

- розглянули поняття, сутність та принципи бізнес-планування і вирішили, що надійний бізнес-план дозволяє бізнесу протистояти ринковим викликам і швидко пристосуватись перед обличчям кризи, з якою зараз борються світові компанії;

- уточнили елементи бізнес-планування організацій: бізнес-план складається з дев'яти основних розділів, кожен з яких ми визначили як комплексний документ;

- дослідили принципи стратегічного бізнес-планування і вирішили, що оптимальна довгострокова ситуація для бізнес-проекту має бути проаналізована та визначена у техніко-економічному обґрунтуванні, важливо, що стратегія бізнес-проекту визначає обсяги виробництва, необхідні ресурси, технології та місцезнаходження підприємства;

- провели аналіз середовища компанії «КЕРНЕЛ ГРУП» і визначили, що незважаючи на лідерські позиції та налагоджену бізнес-модель, «КЕРНЕЛ-ГРУП» продовжує вдосконалювати виробничі потужності, стежити за ринками збуту, управляти умовами співпраці з постачальниками, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- дали характеристику вибору місії та цілей компанії: «КЕРНЕЛ-ГРУП» визначає свої цілі окремо у сферах сталого розвитку та соціальної відповідальності, а глобальною метою є розвиток суспільства через добровільний внесок бізнесу в соціальну, економічну та екологічну сфери;

- провели фінансовий аналіз і зробили висновок, що компанія на даний момент перебуває в нормальному та стабільному фінансовому становищі, проте тенденція до збільшення коефіцієнта фінансового левериджу (ризик) свідчить про зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування, що призводить до поступової втрати фінансової автономії;

- зробили портфельний аналіз продукції з позиції подальшого бізнес-планування, вирішивши, що товарний портфель «КЕРНЕЛ-ГРУП» є збалансованим, але й присутня частка менш рентабельних позицій, що висвітлює те, що компанія готова ризикувати;

- проаналізували передумови бізнес-планування на підприємстві і обрали стратегію компанії: стратегія центрованої диверсифікації не заперечує стратегічній меті та цілям компанії, буде сприяти забезпеченню стійкого розвитку.

Портфельний аналіз продукції показав, що товарний портфель «КЕРНЕЛ-ГРУП» є збалансованим, його основу складають соняшникова та оливкова олія, зернові культури і кукурудза. Соняшникова олія є основним товаром, який займає значну частку ринку і приносить найбільшу частку доходу, а оливкова олія та кукурудза є достатньо затратними видами продукції, яким необхідна додаткова увага та пошук способів виведення їх у більш вигідні позиції.

На основі наданої характеристики та проведеного аналізу було визначено, що так як зростання ринку аграрної продукції наразі повільне а попит на неї є стабільним, то доцільно буде використати стратегію з четвертого квадранту, а саме центровану диверсифікацію. Стратегія не заперечує визначеній місії, меті та цілям компанії та буде спряти забезпеченню стійкого розвитку. «КЕРНЕЛ-ГРУП» фінансово стабільна, має сильну структуру балансу, професійний менеджмент, потужну виробничу базу та стійку ділову репутацію, що підтверджує необхідний потенціал для реалізації обраної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ : Каравела, 2013. 319.
2. Белінський П.І. Менеджмент виробництва і операцій: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 624 с.
3. Коновал І. А. Планування бізнесу [Електронний ресурс] / Іван Андрійович Коновал // Національний університет біоресурсів і природокористування України. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/723819/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%2014.%20%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2012.pdf.
4. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 212.
5. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–8
6. Міністерство Освіти і Науки України Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК Навчальний посібник Рекомендовано Міністерство освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів Київ.
7. Крупельницький А. А. Бізнес-планування [Електронний ресурс] / А. А. Крупельницький // Навчально-інформаційний портал НУБіП України. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=373455>.
8. Виханський О.С. Стратегічне управління : Гардарика, 1998. 296 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
10. Корпоративний кодекс KERNEL. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code__new_ua.pdf

11. Томпсон А.А., Стрикленд А. дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
12. Стратегія KERNEL. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/strategy/>
13. Корпоративне видання KERNEL НКК. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2019/03/NKK_TOP-podij-2022-roku.pdf.
14. Звітність підприємства - URL: <https://data.gov.ua/dataset>.
15. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2018р. [Електронний ресурс] – URL : https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2018/11/Kernel_FY2018_Annual_Report_.pdf
16. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2019р. [Електронний ресурс] – URL : https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/10/Kernel_FY2019_Annual_Report_.pdf
17. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2020 р. [Електронний ресурс] – URL : https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2020/12/FY2020_Kernel_Annual_Report.pdf
18. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2015р. [Електронний ресурс] – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Report.pdf
19. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2016р. [Електронний ресурс] – URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2016_Annual_Report.pdf
20. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2017р. [Електронний ресурс] – URL : https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2017_Annual_Report.pdf

21. Мельнікова О.М., Тульчинська С.О. Удосконалення процесу бізнес-планування. Актуальні проблеми економіки та управління : Збірник наукових праць молодих вчених. 2014. № 8. С. 83–86.
22. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок. Методика і практика. - Л.: Сейбр-світло, 1995. – 280 с.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
24. Міністерство Освіти і Науки України Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК Навчальний посібник Рекомендовано Міністерство освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів Київ.
25. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
26. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид, переробл. і доповн. - Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
27. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч.посібник. – Львів: Новий Світ–2020. – 456 с.
28. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2013. – 338 с.
29. Офіційний сайт KERNEL. URL: <https://www.kernel.ua/ua>.
30. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л. В. Прокопець // Вісник Одеського національного університету. – 2016. – Т. 21. – Вип. 6. – С. 99-102.
31. Аграрна економіка: Підручник. 2-е вид., Перераб. і доп. / Під ред. М. М. Малюка: Видавництво «Лань», 2002. – 688 с.
32. Непочатенко О. О. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України / О. О. Непочатенко, С. А. Чекалюк // Економіка АПК. – 2015. – № 7. – С. 41-46.

33. Експорт соняшникової олії: правильно і швидко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://klukraine.com/eksport-podsolnechnogo-masla-pravilno-ibystro/lang=uk>.
34. Економіка та організація сільськогосподарського виробництва: Навчальний посібник для вузів / авт. А.Е. Сагайдак, О.Г. Третьякова, А.Д. Екайкін та ін. – М.: Колос, 2005. – 360 с.
35. Економіка галузей АПК: підручник для вузів / під ред. І.А. Мінакова. – М.: Колос, 2014. – 464 с
36. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають / А. С. Донських // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – С. 89-92.
37. Гуторова І. В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств / І. В. Гуторова // Вісник СНАУ. – 2018. – № 7/2 (30). – С. 94-98.
38. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
39. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал. Київ : Національна академія управління, 2012. С. 38–46
40. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2014. 218.
41. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 109.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр. Бухгалтерський баланс. Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	2594	4200
первісна вартість	1001	6557	6519
накопичена амортизація	1002	3963	2319
Основні засоби	1010	1022802	697275
первісна вартість	1011	1896321	1556031
знос	1012	873519	858756
інші фінансові інвестиції	1035	2435	2435
Відстрочені податкові активи	1045	29336	3452
I.Всього необоротних активів	1095	1057167	707362
Запаси	1100	47976	46404
Виробничі запаси	1101	47857	46214
Незавершене виробництво	1102	10	17
Товари	1104	109	173
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66875	93291
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	83431	296725
з бюджетом	1135	16929	22915
у тому числі з податку на прибуток	1136	21	0

Продовження табл. А.1

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29880	108618
Гроші та їх еквіваленти	1165	1490	10718
Готівка	1166	0	2
Рахунки в банках	1167	1490	10716
Інші оборотні активи	1190	14782	10242
ІІ.Всього оборотних активів	1195	261363	588914
БАЛАНС	1300	1318530	1296276

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	118737	118737
Капітал у дооцінках	1405	115947	116387
Додатковий капітал	1410	47	47
Емісійний дохід	1411	6	6
Резервний капітал	1415	996	996
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-49289	54920
І.Всього власного капіталу	1495	186438	291087
Інші довгострокові зобов'язання	1515	641610	185219
ІІ.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	641610	185219

Продовження табл. А.1

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	34559	903
товари, роботи, послуги	1615	70111	38032
розрахунками з бюджетом	1620	162	1048
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	879
за одержаними авансами	1635	15	4
Поточні забезпечення	1660	19572	19458
Інші поточні зобов'язання	1690	366063	760525
ІІІ.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	490482	819970
БАЛАНС	1900	1318530	1296276

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	788458	803525
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	756347	766922
Валовий: прибуток	2090	32111	36603
Інші операційні доходи	2120	22630	20404

Продовження табл. А.1

Адміністративні витрати	2130	26829	24970
Інші операційні витрати	2180	21433	22911
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6479	9126
Інші доходи	2240	29251	75316
Фінансові витрати	2250	311	324
Інші витрати	2270	165953	3141
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	80977
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	130534	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25885	17827
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	63150
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	104649	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-104649	63150

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
-----------------	-----	------	------

Продовження табл. А.1

Матеріальні затрати	2500	304673	301441
Витрати на оплату праці	2505	114655	106676
Відрахування на соціальні заходи	2510	22212	21173
Амортизація	2515	30293	33228
Інші операційні витрати	2520	36527	27505
Разом	2550	508360	490023

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0