

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Дмитро БЕЗБОРОДИЙ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент:

Харків – 2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«12» _____ грудня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

_____ Безбородого Дмитра Валентиновича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління розвитком підприємства»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, канд. економ. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «20» жовтня 2023 року № 2101-5/3021

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні аспекти та можливі напрями розвитку методів управління розвитком підприємства; вивчити особливості розробки стратегій менеджментом підприємств, проаналізувати потенційні переваги використання сценарного аналізу при розробці стратегій розвитку підприємств та специфіку інструментів сценарного аналізу; проаналізувати ресурсний потенціал ПРАТ «Харківський плитковий завод»; здійснити аналіз виробничих, трудових та фінансових ресурсів підприємства; розглянути методику формування компонентного состава сценарного аналізу; запропонувати алгоритм використання сценарного аналізу в управлінні розвитком ПРАТ «ХПЗ».

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: вивчити теоретичні аспекти управління розвитком підприємства: розкрити компоненти системи управління розвитком підприємств, проаналізувати сучасні підходи до розробки стратегій та бізнес-стратегій підприємств.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: аналіз ресурсного потенціалу ПРАТ «Харківський плитковий завод».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: удосконалення управління розвитком підприємства на основі використання сценарного аналізу.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

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

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро БЕЗБОРОДИЙ

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Компоненти системи управління розвитком підприємств.....	8
1.2. Аналіз сучасних підходів до розробки стратегій та бізнес-стратегій підприємств.....	12
1.3. Сценарний аналіз як інструмент планування управління розвитком підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	22
2.1. Аналіз виробничих ресурсів підприємства	22
2.2. Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ».....	30
2.3. Аналіз фінансових ресурсів підприємства	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ.....	42
3.1. Методика формування компонентного состава сценарного аналізу..	42
3.2. Використання сценарного аналізу в управлінні розвитком ПрАТ «ХПЗ».....	53
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Управління розвитком підприємства є важливим компонентом діяльності керівників підприємств. Одним із аспектів управління розвитком підприємства є формулювання стратегій, що описують організацію функціонування підприємства на цільовому ринку протягом середньо- та довгострокового періоду. Досить часто під час розробки стратегій використовуються стратегічні інструменти, переважно орієнтовані на оцінку поточної ситуації на ринках, а аналізу потенційних змін бізнес-середовища приділяється обмежена увага. Певний прогрес у підвищенні ефективності стратегій, що розробляються, може бути досягнутий на основі використання методів моделювання очікуваних змін бізнес-середовища, до яких можна віднести розробку прогнозів і сценарний аналіз. Інтенсивна динаміка сучасного бізнес-середовища свідчить на користь потенційно більш високої ефективності сценарних методів при розробці стратегій, які, на відміну від прогнозів, розроблені недостатньо.

Створення обґрунтованих структурованих систем оцінки напрямів діяльності підприємства, систем вибору менеджментом у кожному конкретному випадку оптимальних функціональних стратегій з використанням адекватної структури критеріїв, джерел та методів обробки інформації може сприяти розробці ефективніших корпоративних та конкурентних стратегій. При цьому найбільш перспективним аспектом у цьому плані є обґрунтована мінімізація сценаріїв, що розглядаються фахівцями, з метою використання обмеженої кількості забезпечених ресурсами стратегій. Обґрунтоване обмеження кількості генерованих менеджментом сценаріїв може дозволити знизити трудомісткість сценарного аналізу та послужити основою розробки ефективних стратегій.

Перелічені вище міркування зумовлюють актуальність цієї магістерської роботи. Розробкою різних аспектів стратегічного управління займалися Ажаман І. [1], Ареф'єва О. [3], Гринчишин Я. [10], Корнієнко Т. [22], Олексюк О. [31], Рзаєва Т. [40], Федонін О. [52], Шульга А. [58] та інші.

Поряд із цим, мають місце певні прогалини у питаннях алгоритмізації переходу менеджерів від розробки сценаріїв розвитку ситуації до формулювання стратегій на основі використання конкретних механізмів досягнення цілей компанії та стратегічних інструментів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та формулюванні теоретико-методичного підходу щодо удосконалення управління розвитком підприємства.

Реалізація мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти та можливі напрями розвитку методів управління розвитком підприємства;
- вивчити особливості розробки стратегій менеджментом підприємств, проаналізувати потенційні переваги використання сценарного аналізу при розробці стратегій розвитку підприємств та специфіку інструментів сценарного аналізу;
- проаналізувати ресурсний потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод»; здійснити аналіз виробничих, трудових та фінансових ресурсів підприємства;
- розглянути методику формування компонентного состава сценарного аналізу;
- запропонувати алгоритм використання сценарного аналізу в управлінні розвитком ПрАТ «ХПЗ».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі реалізації управління підприємством під час розробки стратегій.

Елементами наукової новизни є обґрунтування та використання підходу до організації сценарного аналізу з використанням обґрунтованої мінімізації генерованих менеджментом сценаріїв на основі ідентифікації найбільш важливих аспектів взаємодії драйверів зовнішнього середовища та дій

стейкхолдерів на найбільш актуальних компонентах карти цільового ринка, а також розроблений алгоритм переходу менеджерів від генерації сценаріїв до розробки бізнес-стратегій управління розвитком підприємства.

Практична значущість магістерської кваліфікаційної роботи пов'язана з можливістю застосування розробок у практиці управління розвитком підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу на основі використання методики сценарного аналізу.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, індукції, аналогії; порівняльної та логічної обробки інформації: структурно-логічного та семантичного аналізу результатів експертних інтерв'ю, табличного та графічного подання інформації, обробку отриманих даних за допомогою інструментів пакету MS Excel.

Інформаційну базу кваліфікаційної магістерської роботи склали концептуальні наукові дослідження щодо розробки стратегій розвитку підприємств, емпіричні дослідження вітчизняних та іноземних фахівців, статистична звітність ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Основні результати дослідження, висновки та рекомендації було апробовано шляхом участі у міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (м. Суми, 29-30 листопада 2023 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Компоненти системи управління розвитком підприємств

Удосконалення управління розвитком підприємства може включати різні аспекти, такі як стратегічне маркетингове управління, організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком, адаптивне забезпечення та інформаційно-аналітичне забезпечення. Нижче зазначені ключові напрямки удосконалення управління розвитком підприємства:

1. Стратегічне маркетингове управління: розробка механізму організаційно-методичного забезпечення управління розвитком маркетингової діяльності підприємства та застосування маркетингових інформаційних систем.

2. Організаційно-економічний механізм управління розвитком: питання удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства в умовах євроінтеграції [35].

3. Адаптивне забезпечення: оптимізація стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах деджиталізації економіки, а також запропоновані шляхи удосконалення управління розвитком підприємства та його потенціалу в умовах деджиталізації економіки [42].

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення: розглядається обліково-аналітичне забезпечення у якості інструменту управління розвитком підприємства [30].

Використання цих напрямків у додатку до традиційних методів управління розвитком підприємства може значно підвищити ефективність управління та забезпечити стабільне та економічно вигідне розвиткове підприємство.

Комерційні компанії прагнуть до досягнення своїх цілей на обраних менеджментом цільових ринках [28], реалізуючи різні стратегії в умовах

конкурентної ситуації, що складається [24]. На думку одного з сучасних авторів [22], стратегія є комплексом, що сприяє підвищенню цінності компанії рішень, які враховують інтереси всіх стейкхолдерів і передбачають використання різних механізмів побудови конкурентної переваги з метою отримання економічних вигод, недоступних конкуруючим компаніям; при цьому доцільно розрізняти стратегії різного рівня – корпоративні, ділові (бізнес-стратегії) та функціональні [23]. Стратегічне управління використовують у різних галузях економіки та бізнесу [22, 59], зокрема, у зовнішній торгівлі [59]; управлінські рішення, що приймаються менеджментом, найчастіше націлені на підвищення рівня економічної стійкості учасників ринкової діяльності [50] і збільшення масштабів бізнесу.

Зарубіжний спеціаліст [63] відносить до основоположників стратегічного менеджменту А. Чандлера (що вказав на необхідність координації різних елементів управління бізнесом), І. Ансоффа (розробив теоретичну базу стратегічного управління, а також основи GAP-аналізу), Ф. Селзніка (заклав основ) аналізу), П. Друкера (який обґрунтував важливість формулювання цілей діяльності) і М. Портера (що розробив ряд найважливіших концепцій стратегічного менеджменту). До найбільш значимих основ стратегічного менеджменту можна віднести «портфельну теорію» Х. Марковиця [68].

На думку авторів одного з досліджень [69], до «точок відліку» розвитку концепцій стратегічного менеджменту можна віднести праці Ф. Тейлора, розвиток у 1930-ті роки методів прогнозування розвитку економічної ситуації, а також переорієнтування бізнесу з управління виробництвом задоволення попиту. Ці автори [66] вважають, що основи стратегічного менеджменту було закладено У. Ньюманом, К. Ендрюсом [60], І. Ансоффом і М. Портером [67].

Сучасні фахівці вказують на позитивний вплив стратегічного планування на результати комерційної діяльності [62], при цьому дуже важливим є контроль реалізації стратегій [63]. Один із сучасних авторів [68] звертається до прикладу А. Чандлера, який демонструє важливу роль планування диверсифікованого бізнесу топ-менеджментом компаній General Motors, Sears, Standard Oil та DuPont у

досягненні цими компаніями успіху на різних ринках. Отже, інтеграція диверсифікованої комерційної діяльності належить до основним завданням стратегічного менеджменту [55]. Стратегічне мислення передбачає оптимальне використання доступних ресурсів відповідно до очікуваних змін середовища ведення комерційної діяльності. Сучасні фахівці приділяють значну увагу структурі стратегічного процесу [17] та пошуку джерел формування менеджментом конкурентних переваг [46], використовуючи ресурсну концепцію стратегічного менеджменту [46]. Відповідно, стратегія загалом пов'язує мети організації із засобами їх досягнення [33].

Реалізація ефективних стратегій різного рівня дозволяє компаніям покращити свої ринкові позиції [31, 49, 58, 79, 86], при цьому певну роль відіграють привабливі для цільових ринків властивості продуктів, що випускаються цими підприємствами [41, 75], як ключові компоненти конкурентного середовища розглядається реалізовані учасниками стратегії, встановлені норми організації функціонування бізнесу та система економічної координації [69]. Загострення конкурентної боротьби спонукає менеджмент до розробки стратегій залучення та утримання клієнтів [30]; при цьому конкуренція виходить на рівень міжнародних структур, що динамічно змінюються, зокрема, глобальних систем товароруху [30].

В якості найважливіших аспектів зростання вартості сучасної компанії можна виділити вибір напрямів діяльності компанії (що стосується розробки корпоративної стратегії) і специфіку діяльності менеджменту на цільових ринках, що організовується в рамках бізнес-стратегій, що розробляються менеджментом [64]. Закордонний спеціаліст [60], характеризуючи особливості корпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональних стратегій [62], визначає корпоративну стратегію як загальний підхід до управління різними напрямками діяльності компанії та продуктовими лініями.

Сформовані при розробці корпоративної стратегії бізнес-одиниці працюють у обраних менеджментом областях комерційної діяльності [65], при цьому селективна оптимізація управління одним конкретним бізнес-проектом

[25] визнається безперспективною.

Виділені автором основні сфери активності менеджменту компаній при реалізації корпоративної стратегії [60] представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема сфер активності менеджменту підприємства під час реалізації корпоративної стратегії

Джерело: розроблено автором

Питанням розробки бізнес-стратегії також присвячено низку досліджень [20, 63, 66]; група вітчизняних авторів [40] провела глибокий аналіз поняття «конкурентна стратегія» та систематизувала використовувані компаніями конкурентні стратегії, описавши їх основні типи та охарактеризувавши взаємозв'язок конкурентної стратегії та маркетингової стратегії компанії.

Розробка обґрунтованих стратегій вимагає аналізу достовірної інформації про ринок, тенденції попиту, дії конкурентів. Конкурентну позицію компанії, в першу чергу, можна охарактеризувати величиною частки ринку, яку займає її продукція [42], з метою прогнозування рівня конкурентоспроможності компанії в довгостроковому аспекті можуть бути використані параметричний аналіз та рейтингові оцінки [40]; перспективи трансформації ринкових позицій

підприємства можна оцінити за фінансовими показниками [65, 54].

Найчастіше конкурентний аналіз проводиться з метою розробки чи коригування конкурентної стратегії (бізнес-стратегії) [32]; інструментарій створення бізнес-стратегії може включати ABC-аналіз і матрицю Маркон [60], а також використання регресійних моделей [63]; з метою оцінки веб-сайтів роздрібних мереж пропонується використання алгоритмів пошукових систем.

Зазначимо, що «застосування емпіричних інструментів [66] дозволяє досить детально проаналізувати динаміку зміни попиту, особливості купівельної поведінки за умов зміни відпускних цін, і навіть оцінити перспективність можливого репозиціонування товарів на цільових ринках» [63]. Багато дослідників [39, 43, 44, 48, 51, 57] широко використовують матричні інструменти менеджменту, методи багатокритеріальних оцінок та аналізу ієрархій, одним із сучасних дослідників розроблено алгоритм та програмні продукти для проведення конкурентного аналізу [63]. Математичні методи моделювання ринкових процесів та трансформації конкурентного середовища [38] стають дедалі популярнішими.

У той же час, є необхідність чіткішого окреслення методології розробки стратегій та структури стратегічного процесу, в інших дослідженнях [62] вказується на обмеженість багатьох стратегічних інструментів та доцільність удосконалення структури стратегічного процесу.

Оцінка впливу товарної стратегії на рівень ринкової позиції підприємства потребує додаткового обговорення, як, втім, інших чинників, зокрема ролі аналізу менеджментом напрямів діяльності компанії.

1.2. Аналіз сучасних підходів до розробки стратегій та бізнес-стратегій підприємств

Ефективність комерційної діяльності підприємства залежить від низки чинників [60]. Як інструмент стратегічного управління бізнесом може

використовуватися трансформація бізнес-портфеля, що включає списки напрямів діяльності компанії та відповідних бізнес-одиниць, кожна з яких випускає певний асортимент продукції [39]. Багато фахівців вказують на важливу стратегічну роль як товарної стратегії компанії, так і власне поточного наповнення продуктового портфеля. Зокрема, один із сучасних дослідників [22] розглядає продуктивний портфель компанії як інструмент формування стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності промислової корпорації, в іншому дослідженні [23] вивчаються підходи до зміни організаційної структури підприємства при трансформації асортименту продукції, що випускається даним підприємством. Багато фахівців вказують на важливу роль товарної стратегії [30] у структурі корпоративної стратегії та бізнес-стратегій, у тому числі для досягнення запланованого рівня прибутковості її діяльності [37].

Товарні стратегії визначають кількість і різноманітність продуктів, що випускаються компанією, напрями продуктивних інновацій, галузі використання продукції компанії, а також особливості дизайну продуктів, що випускаються компанією [63, с. 65]. Включення в товарний портфель нових продуктів є дуже важливим джерелом зростання бізнесу, в той же час, цей процес пов'язаний з ризиком невдач [65, с. 381-382], як і трансформація товарної стратегії кожної бізнес-одиниці [40]; зарубіжні автори [62] наголошують на важливості управління існуючим товарним асортиментом (з урахуванням знаходження продуктів на різних етапах свого циклу життя). Специфіка циклу життя продукту досить докладно описана сучасними авторами [51], в одному із сучасних досліджень [24] пропонується виділяти у структурі продуктового портфеля дві групи товарів: підтримуючі та стратегічні. В іншому дослідженні [28] описуються найбільш актуальні проблеми розробки та реалізації товарної стратегії – необґрунтоване концентрування зусиль компаній на раніше освоєних ринках, «канібалізм» новими продуктами умовно «старих» товарів, недостатньо точна ідентифікація очікувань цільових груп та напрямів їхньої трансформації, розробка/випуск не вигідних товарів.

На думку одного з сучасних фахівців [22], навіть при використанні

найбільш успішних моделей товарної стратегії їх доцільно ретельно «пов'язувати» з бізнес-стратегією, що реалізується компанією. Як окреме питання доцільно розглянути можливу роль і місце товарної стратегії великої компанії у структурі корпоративної стратегії, що визначає основні напрямки діяльності компанії та характеристики цільових ринків; при цьому корпоративна стратегія в цілому визначається, як процес формування взаємозв'язків між рядом факторів, що динамічно змінюються [15].

В одному з досліджень [29] диверсифікація асортименту продукції, що випускається компанією, розглядається як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Ще одному вітчизняному дослідженні [10] вказується на важливість високого рівня гнучкості товарних стратегій у досягненні запланованих результатів комерційної діяльності компанії; один із вітчизняних авторів зазначає, що конкурентоспроможність продукту – не єдиний компонент конкурентоспроможності компанії [9].

Один закордонний спеціаліст [67] виділяє 4 основні компоненти товарної стратегії – цільові ринки, на які орієнтований новий продукт, комплекс характеристик продукту, що використовуються при виробництві продукту технології, а також програми просування продукту на цільових ринках, акцентуючи увагу на важливості фактичної ємності ринку, потенціалі його зростання та особливостей конкурентної ситуації. Інші зарубіжні автори [71] пропонують розглядати стратегію розвитку продукту у вигляді дорожньої карти, що визначає спрямовані на розробку та реалізацію продукту дії менеджменту, що мають на меті побудову стійкої конкурентної переваги, досягнення запланованих показників зростання бізнесу та обсягів отриманого прибутку. Група авторів [69] виділила 4 основних підходи до формулювання товарних стратегій – орієнтований на особливості попиту, орієнтований обсяг продажів, орієнтований на властивості реалізованого продукту і орієнтований аналіз зовнішніх чинників. Ще один зарубіжний автор [63] описує етапи процесу вибору (у вигляді генерації ідей) та створення нового продукту, а також основні стратегії розвитку продукту на різних етапах циклу його життя. При розробці

товарних стратегій можуть бути використані різні інструменти [94], включаючи матриці Фута, Коула та Белдінга, модель Фішбеяна, модель «5 конкурентних сил М. Портера» та індекс Гіршмана-Герфіндаля.

Виняток продукту з товарного портфеля компанії може бути зроблено за низького рівня його прибутковості, «старіння» продукту і у разі суттєвої трансформації бізнес-стратегії компанії [57, с. 377]. В іншому дослідженні [51] на перше місце у розробці товарної стратегії (у хлібопекарській галузі) ставиться маржинальний дохід підприємства, автор також звертає увагу на можливість звуження асортименту продукції, що пов'язує свою пропозицію, перш за все, з прагненням досягти оптимального рівня розуміння торговим персоналом особливостей кожного продукту. Ще одному дослідженні [36] пропонується окремо розглядати дохідність виробництва та реалізації кожного продукту, у своїй постійні витрати (включаючи витрати на управління) можна оцінити з урахуванням використання маржинального прибутку. Інший автор [24] пропонує засновувати товарну стратегію лише на рівні інвестиційної привабливості товарів, оцінюваної за параметрами комерційної ефективності та конкурентоспроможності кожного продукту; як важливий аспект стратегічного управління виділяється ревізія/оновлення портфеля брендів компанії [27]. Вітчизняними фахівцями [28] запропоновано низку коефіцієнтів (зокрема, коефіцієнт інноваційності асортиментної політики) та оригінальну модель оптимізації асортименту. Розвиток інноваційного компонента товарної стратегії може допомогти у подоланні вітчизняними виробниками лікарських препаратів багатьох складнощів, включаючи імпортозалежність, наявність на ринку фальсифікованих лікарських засобів тощо [2]. На важливість ефективного вибору включених до товарної стратегії компанії нових продуктів вказують інші автори [5]. Вітчизняні фахівці [16] виділяють найбільш важливі фактори ефективності інноваційних програм, зокрема, включаючи планування, розробку стратегій розвитку товару та вибір стратегії його просування, обґрунтовану ідентифікацію цільових ринків та ін.

Одним із зарубіжних фахівців [60] опубліковано огляди моделей товарної

стратегії, зокрема модель «Кращі практики управління продуктовим портфелем» (Product Portfolio Management Best Practice) орієнтована на оптимальне управління ресурсами, побудову конкурентних переваг та досягнення цільових показників повернення інвестицій. Модель «Кращі практики розробки нових продуктів» (New Product Development Best Practice) передбачає оцінку ефективності розробки та реалізації нових продуктів за декількома вимірами, що включають стратегію, що розробляється/використовується, компоненти, що характеризують організацію в компанії процесу розробки продукту, а також результати його реалізації. Істотний інтерес представляє модель «Кращі практики розробки нових продуктів та управління продуктовим портфелем». Аналіз емпіричних даних дозволив виділити три основні принципи, визначальних успішність процесу розробки нового продукту – рівень організації власне процесу розробки, обґрунтована стратегія застосування продукту, що адекватно реалізується, а також наявність необхідних ресурсів.

В іншому масштабному дослідженні [70], що підсумовує підходи до розробки товарної стратегії в 205 американських компаніях, виділено 4 стереотипні підходи до розробки товарної стратегії, що реалізуються менеджментом вивчених компаній; Найкращі результати отримано у компаній, орієнтованих на бенчмаркінг.

У ще одному дослідженні [71] вказується на чотири основні цілі розробки та реалізації товарної стратегії, що включають максимізацію цінності продуктового портфеля, досягнення оптимального балансу реалізованих проєктів, формування міцного взаємозв'язку структури портфеля з реалізованою бізнес-стратегією і вибір оптимальної кількості реалізованих проєктів.

На додаток до описаних вище думок авторів, які вказують на важливу роль товарної стратегії компанії у формуванні рівня її конкурентоспроможності, наведемо думку зарубіжних фахівців [63, 69], які виділили на додаток до продуктового лідерства ще два важливі компоненти, які можуть бути використані як основа конкурентних стратегій – високий рівень організації операційної діяльності, що дозволяє виробляти якісну продукцію та доставляти

її клієнтам у оптимальні терміни, а також орієнтовану на побудову довгострокових ділових взаємин близькість до клієнта, що формується на основі ретельного сегментування ринку та розробки добре структурованих пропозицій для кожної цільової аудиторії.

Необхідно відзначити, що у багатьох перерахованих вище дослідженнях аналізу можливих змін цільових ринків, параметрів попиту та активності у середньо- та довгостроковій перспективі приділяється досить обмежена увага. У той же час стратегічний рівень важливості рішень, спрямованих на розвиток ринкових позицій компанії та виділення необхідних інвестицій, вимагає проведення достатньої кількості.

1.3. Сценарний аналіз як інструмент планування управління розвитком підприємства

Ефективність діяльності підприємства у середньо- довгостроковому періоді залежить від впливу низки чинників середовища ведення бізнесу, і навіть від функцій, реалізованих менеджментом у процесі адаптації своєї діяльності до динаміки бізнес-середовища. Одним з «найважливіших аспектів, що значною мірою впливає на ефективність комерційної діяльності підприємства, є стан (етап циклу життя) галузей і ринків» [60], у яких вона веде свою економічну діяльність [62]. Тобто, результативність діяльності компанії (у рамках розробки корпоративної стратегії) значною мірою залежить від ефективності вибору напрямів роботи компаній (а також, відповідно, галузей та цільових ринків) та організації її діяльності на цільових ринках [63].

Крім зазначених чинників, на думку автора, на зміст корпоративної стратегії та бізнес-стратегії (конкурентної стратегії) на «конкретному цільовому ринку компанії надають неконтрольований вплив різні фактори та невизначеності зовнішнього середовища», що продемонстровано на малюнку 1.2

[10].

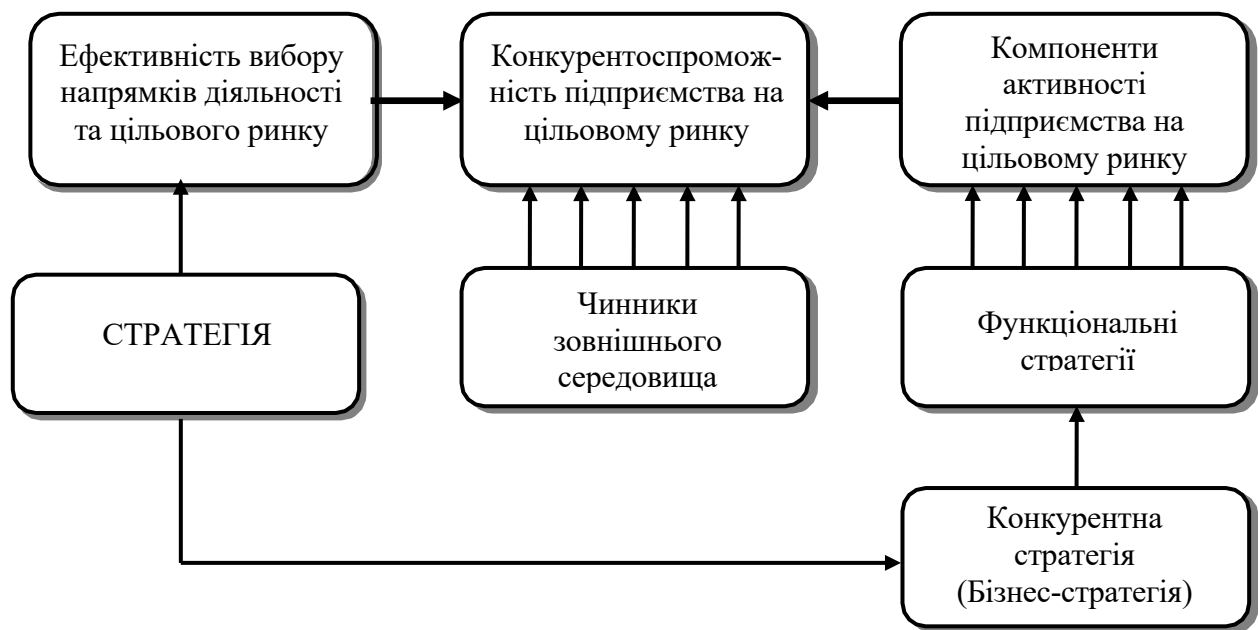


Рисунок 1.2 – Елементи формування конкурентоспроможності компанії на її цільовому ринку

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим, створення ефективних корпоративної та конкурентних стратегій вимагає проведення серйозних аналітичних досліджень з використанням стратегічних інструментів.

«Конкурентна стратегія (бізнес-стратегія) визначає більшість аспектів діяльності компанії на цільовому ринку, спрямованих на формування конкурентних переваг» [61 с. 35]. Відповідно, реалізація професійно розроблених конкурентних стратегій спричиняє підвищення ефективності діяльності компанії [39, 43, 49, 51, 54] та обсягів попиту на вироблені цими компаніями товари [41, 54, 59].

У той самий час істотна частина стратегічних інструментів спрямовано на аналіз поточного стану галузей і ринків, що входить у певний дисонанс із загальновизнаною націленістю створюваних менеджментом стратегій формування специфіки діяльності організації у середньо- і довгостроковому

періоді. Ця складність може бути подолана з урахуванням розробки гнучких стратегій, які можна змінювати у процесі реалізації [14].

Як інший підхід до аналізу шляхів розвитку економічних процесів можна використовувати різні методи розробки прогнозів [26]. Ці методи досить активно застосовуються фахівцями у різних галузях – у сільському господарстві [30], нафтовидобувній промисловості [35], будівництві (у тому числі, з метою оцінки ризиків) [36], у кіберспорті [25]. Методи прогнозування також активно застосовуються для аналізу шляхів розвитку ринку готельних послуг [25], фінансових ринків [42]. Технології прогнозування досить широко використовуються в соціології – для оцінки очікуваної тривалості життя [96] та зміни чисельності населення [51], а також у медицині – під час прогнозування результатів хірургічних операцій [46].

Для розробки прогнозів найчастіше застосовується аналіз часових рядів: подібні методи використано одним із фахівців для прогнозування поширення інфекційних захворювань серед населення [46]. Як інший приклад можна згадати використання тимчасових рядів розробки прогнозів розвитку ринку commodities [46].

Вітчизняні автори [28] розглядають формулювання прогнозів як основу процесу планування, визначаючи прогноз, як «передбачуваний сценарій розвитку певних явищ, наявність альтернативних варіантів розвитку при можливих змінах зовнішнього середовища», що передбачає екстраполяцію характеристик соціально-економічної ситуації протягом попереднього періоду часу та розрахунок очікуваних величин цих показників протягом наступних років як продовження сформованого динамічного ряду.

У той же час для сучасного бізнес-середовища характерна, з одного боку, інтенсивна динаміка, висока швидкість розвитку суттєвих змін та, з іншого боку, досить низький рівень передбачуваності трансформації існуючих та появи нових факторів, які можуть вимагати від менеджменту компаній суттєвого коригування раніше розроблених стратегій. Це до певної міри знижує цінність заснованих на використанні часових рядів методів прогнозування.

Як потенційно ефективніший підхід до створення заснованих на аналізі очікуваних змін на ринках прогнозів може бути використаний сценарний аналіз [39, 43, 49, 51, 54], який значно відрізняється від прогнозування [28]. Найбільш істотною відмінністю сценарного підходу від інших основ планування є можливість його використання в умовах суттєвої невизначеності ситуації [9], що зокрема підтверджено результатами розробки сценаріїв функціонування складних логістичних систем [9].

Основні компоненти сценарного мислення описані зарубіжними авторами [62]. Один з вітчизняних дослідників [45] виділяє три основні положення, яких необхідно дотримуватись при реалізації різних методів сценарного аналізу: досить детальний опис стратегічного положення організації у зовнішньому середовищі, розробка моделей зміни інтенсивності впливу кожного значущого фактора, формулювання досить великої кількості альтернативних та несуперечливих сценаріїв зміни ситуації.

Автори ще одного матеріалу [25] звертають увагу на гіпотетичний характер сценаріїв, опис за допомогою сценаріїв динамічних процесів, що відбуваються протягом конкретних періодів часу, виділення рушійних сил, подій та послідовності дій, пов'язаних між собою причинно-наслідковими зв'язками, початок опису сценарію з деяких стартових станів із формуванням у завершенні реалізації сценарію деяких фінальних станів.

Група зарубіжних дослідників описала переваги та недоліки трьох методологічних підходів до проведення сценарного аналізу – інтуїтивної логіки, оцінки впливу існуючих трендів та вивчення структури системи факторів (їхньої взаємодії) [69].

Автори іншого дослідження [63] пропонують використовувати під час проведення сценарного аналізу два підходи: розробку прогнозів розвитку ситуації (з одного боку) та аналіз ретроспективи (з іншого боку); ці фахівці вважають за доцільне залучення до розробки сценаріїв основних стейкхолдерів.

Вітчизняний автор [57] звертає увагу на надану сценарним аналізом можливість вивчення шляхів формування деяких підсумкових станів, що може

дати додаткові перспективи фахівцям, які проводять моделювання. Цей дослідник також звертає увагу відсутність необхідності ретельного аналізу попередніх ситуацій, оскільки сценарний аналіз виходить із те, що майбутнє зовсім необов'язково повторює минуле.

Вивченню перспектив використання сценарного аналізу розробки стратегій і планів присвячено значну кількість досліджень [39, 43, 49, 51, 54]. Зокрема, в одному з досліджень вивчається доцільність застосування сценарного аналізу у стратегічному плануванні у міністерстві оборони [42], інші автори описують ефективність застосування сценарного аналізу під час формулювання стратегій роботи на фондовому ринку [431]. На думку одного з вітчизняних дослідників, підвищення ефективності стратегічного фінансового планування може бути досягнуто на основі застосування поряд з аналізом чутливості та імітаційним моделюванням [60] сценарного аналізу.

Групою зарубіжних дослідників досить докладно описані етапи сценарного аналізу розробки стратегій і планів [61] які включають: ідентифікацію області, для якої розробляються сценарії, ключові драйвери трансформації ситуації, подальший аналіз ключових факторів, генерацію сценаріїв та аналіз впливу сценаріїв на діяльність компанії. Загалом сценарний аналіз досить активно використовується керівниками сучасних підприємницьких структур, які часто працюють в умовах високого рівня ризику [39, 43, 49, 51, 54, 61].

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз виробничих ресурсів підприємства

ПРАТ «Харківський плитковий завод», далі ПРАТ «ХПЗ», представляє собою велике підприємство, що вже протягом значного періоду спеціалізується на виробництві високоякісної керамічної плитки. Основні напрямки діяльності цього підприємства включають:

- виробництво керамічних плиток та плит, відзначаючись високим ступенем майстерності та новаторським підходом до дизайн;
- добування ресурсів, таких як пісок, гравій, глина і каолін, для забезпечення високої якості виготовленої продукції;
- оптова торгівля будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням, демонструючи широкий асортимент і конкурентоспроможні ціни;
- виробництво декоративних та господарських керамічних виробів, які вражають оригінальністю та витонченістю дизайну;
- інші різновиди роздрібної торгівлі, де кожен клієнт може знайти щось для своїх потреб;
- передача в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, наділяючи підприємство додатковим рівнем стабільності та розвитку [47].

Варто відзначити, що ПРАТ «ХПЗ» відзначається не лише великим обсягом виробництва, але й стійким прагненням до інновацій та вдосконалення у всіх сферах своєї діяльності.

Основою ресурсного потенціалу ПРАТ «ХПЗ» є його виробничий потенціал. У складі виробничого потенціалу включають: потенціал

технологічного персоналу, потенціал основних фондів та оборотних фондів та потенціал нематеріальних активів ПрАТ «ХПЗ».

Основними показниками для аналізу виробничого потенціалу підприємства є показники виробництва продукції. Основними видами продукції яку виготовляє ПрАТ «ХПЗ» є:

- плитки керамічні для підлоги;
- плитки керамічні для стін;
- декоруючі елементи.

ПрАТ «ХПЗ» розташоване за адресою: 61106, Україна, м. Харків, проспект Героїв Харкова, буд. 297. Виробничі площі підприємства становлять понад 85 000 м². Основне обладнання підприємства налічує [47]:

- вісім поточно-конвеєрних ліній з виробництва плитки «SAKMI»;
- одна поточно-конвеєрна лінія з виробництва плитки «BARBIERIE & TAROZZI»;
- дві поточно-конвеєрні лінії з виробництва фризів та декорів «КЕМАК»;
- обладнання для цифрового друку;
- атомізатори АТМ-140, АТМ-200, SD-8200.

Весь комплекс обладнання, включаючи інжиніринг, техсприяння, розробку ноу-хау і шеф-монтаж, розроблений, виготовлений і поставлений італійською компанією Sacmi Imola Cooperativa Ceramico, Italy. Протягом останніх років підприємством вироблялась плитка формату 250x60 Slim (ПКЛ №6). Разом, потужність виробничого комплексу становила 24 000 тис. м² на рік.

У табл. 2.1 проаналізовано основні виробничі показники ПрАТ «ХПЗ» у 2019-2021 р.р. представлено

У таблиці 2.1 надані дані, які свідчать, що в аналізованому періоді обсяг виробництва керамічної плитки на ПрАТ «ХПЗ» збільшився на 0,11 млн. м.кв, або на 0,69%. Це вказує на підвищений попит на продукцію підприємства та ефективність його діяльності, не зважаючи на ринкові ризики пов'язані із світовою пандемією коронавірусної інфекції (COVID-19).

Таблиця 2.1 – Показники, що характеризують виробничі ресурси
ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, є, +/-	відносне, %
Обсяг виробництва керамічної плитки, млн. м.кв	15,390	14,125	15,496	0,11	0,69
Дохід від реалізації керамічної плитки, тис. грн	1 445 996	1505286	1847017	401 021	27,73
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1150343	1041360	1481134	330 791	28,76
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1091864	1123342	1070911	-20 953	-1,92
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1344	1351	1369	25	1,86

Загальне збільшення обсягів виробництва плитки та підвищення ціни на неї в аналізованому періоді призвело до зростання доходу від реалізації плитки на 401 021 тисяч гривень або на 27,73%. У той же час собівартість реалізованої продукції на підприємстві ПрАТ «ХПЗ» збільшилася на 330 791 тисяч гривень або на 28,76%. Важливим є те, що ці показники були досягнуті при збільшенні середньої кількості працівників підприємства протягом аналізованого періоду на 25 осіб або 1,86%.

Також важливо відзначити, що щомісячне збільшення ціни на енергоносії привело до збільшення ціни на продукцію, та, відповідно, до зниження попиту в Україні. Так у 2021 році, в Україні, обсяги виробництва керамічної плитки виросли на 12% по відношенню до 2020 року і склали 57,5 млн. квадратних метрів. Експорт збільшився на 27%, у порівнянні з таким же періодом 2020 року і склав 22,8 млн. квадратних метрів. Слід відзначити, що імпорт керамічної плитки збільшився і склав 12,6 млн. квадратних метрів. За 2021 р., в Україні, в порівнянні з таким же періодом 2020 року, споживання керамічної плитки

зменшилось на 4%, об'єм ринку склав 46,3 млн. квадратних метрів. Питома вага плитки ПрАТ «ХПЗ» серед виробників України у 2021 р. склала 23%, серед експортерів – 33% [47].

Під час аналізу виробничих ресурсів ПрАТ «ХПЗ», важливо приділити особливу увагу оцінці матеріальних ресурсів, надалі це є ключовим аспектом його виробничого потенціалу.

Основними показниками, що відображають застосування матеріальних ресурсів, є їх обсяг та собівартість продукції. До критеріїв ефективності застосування матеріальних ресурсів належать [47]:

- матеріаломісткість продукції (відображає відношення загальних матеріальних витрат ПрАТ «ХПЗ» до вартості реалізованої продукції);
- матеріаловіддача (визначає відношення вартості реалізованої продукції ПрАТ «ХПЗ» до суми матеріальних витрат);
- питома вага матеріальних витрат ПрАТ «ХПЗ» у собівартості продукції ПрАТ «ХПЗ» (відображає відношення суми матеріальних витрат до собівартості реалізованої продукції чи послуг).

Результати дослідження матеріальних ресурсів та ефективності їх використання на ПрАТ «ХПЗ» за 2019-2021 роками наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Матеріальні ресурси ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, є, +/-	відносне, %
Матеріальні витрати, тис. грн.	857659	712568	1261523	403 864	47,09
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 150 343	1 041 360	1 481 134	330 791	28,76
Матеріаломісткість продукції, грн.	593,13	473,38	683,01	90	15,15
Матеріаловіддача, тис. грн.	1,69	2,11	1,46	-0,22	-13,16
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	74,56	68,43	85,17	11	14,24

Дані, наведені у табл. 2.2 свідчать про те, що в аналізованому періоді обсяг матеріальних витрат на ПрАТ «ХПЗ» збільшився на 403 864 тисяч гривень, або на 47,09 %. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 330 791 тисяч гривень, або на 28,76 %. Все це пов'язано зі збільшенням в аналізованому періоді ціни на енергоносії та збільшенням ціни на продукцію при відносно незначному збільшенні обсягів виробництва керамічної плитки (менше 1 %) та збільшенні доходу від реалізації керамічної плитки на 27,73 %. При цьому матеріаломісткість продукції збільшилася на 90 гривень, або на 15,15 %, показник матеріаловіддачі на кожен гривню витрачених коштів зменшився на 0,22 гривень, або на 13,16 %. Також в аналізованому періоді спостерігалось збільшення частки матеріальних витрат у собівартості продукції з 74,56 % у 2019 році до 85,17 % у 2021 році при тому, що загальна собівартість продукції підприємства збільшилася на 31,80 %. Одже, в аналізованому періоді керівництво підприємства ефективно використовує матеріальні ресурси.

Аналізуючи виробничі ресурси підприємства особливу увагу треба звернути на стан запасів підприємства. Аналіз запасів ПрАТ «ХПЗ» у 2019-2021 роках представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз запасів ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Залишок запасів на початок року, грн., у тому числі:	247251	250863	355493	108242	43,78
– виробничі запаси;	61125	85971	59163	-1962	-3,21
– незавершене виробництво;	8093	9002	14583	6490	80,19
– готова продукція;	177952	155617	280727	102775	57,75
– товари	81	273	1020	939	1159,26

У табл. 2.3, представлений статистичний матеріал демонструє, що в аналізованому періоді обсяг запасів ПрАТ «ХПЗ» збільшився на 108242 гривень, або на 43,78 %. При цьому обсяг виробничих запасів зменшився на 1962 гривень,

(на 3,21 %.) В структурі запасів ПрАТ «ХПЗ» найбільшу частку має готова продукція обсяг якої у запасах збільшився в аналізованому періоді на 102775 гривень, або на 57,75 %.

Важливим складовим елементом ресурсного потенціалу підприємства є основні засоби, які є одним з основних ресурсів підприємства. Аналізуючи основні засоби ПрАТ «ХПЗ» треба приділити певну увагу динаміці їх стану та показникам ефективності їх використання. В такому випадку, ефективність використання ОЗ (основних засобів) ПрАТ «ХПЗ» можна оцінити за допомогою розрахунку коефіцієнтів зносу та коефіцієнту придатності [49].

Коефіцієнт зносу ОЗ ($K_{\text{зн}}$) «показує частку перенесеної вартості фондів до її первісної вартості», та розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{зн}} = Z / \Phi, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{зн}}$ – коефіцієнт ізносу ОЗ;

Z – ізнос ОЗ, тисяч гривень;

Φ – первісна вартість основних засобів, тисяч гривень.

Коефіцієнт придатності ОЗ (основних засобів) ($K_{\text{пр}}$) демонструє ступінь використання вартості ОЗ (основних засобів), розраховується через віднесення залишкової вартості ОЗ до їхньої первісної вартості. Формула для цього показника виглядає наступним чином:

$$K_{\text{пр}} = \Phi_3 / \Phi, \quad (2.2)$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт придатності ОЗ;

Φ_3 – залишкова вартість ОЗ, в тисячах гривень.

Для здійснення дослідження ефективності використання основних засобів у ПрАТ «ХПЗ» необхідно застосувати такі показники, як фондоємність, фондovіддача та фондоозброєність. Ці показники є основними під час розрахунку ефективності використання ОЗ.

Фондоємність продукції є величина, яка зворотна фондovіддачі [50]. Вона

визначає витрати основних засобів, авансованих на 1 грошову одиницю наявної товарної продукції. Параметр, відомий як фондоємність продукції, розраховується за допомогою наступного виразу:

$$\Phi M = OZ_{cp} / TP, \quad (2.3)$$

де ΦM – фондоємність продукції.

Фондовіддача основних засобів ПрАТ «ХПЗ» представляє собою відношення обсягу товарної продукції до вартості основних засобів, і розраховується за наступною формулою:

$$\Phi B = TP / OZ_{cp}, \quad (2.4)$$

де ΦB – фондовіддача;

TP – обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємства;

OZ_{cp} – середньорічна вартість ОЗ ПрАТ «ХПЗ».

Фондоозброєність визначає рівень забезпеченості ОЗ персоналу ПрАТ «ХПЗ», та обчислюється за формулою наведеною нижче:

$$\Phi O = OZ_{cp} / \chi_{cp}, \quad (2.5)$$

де ΦO – фондоозброєність, грн./особу;

χ_{cp} – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Аналіз основних засобів ПрАТ «ХПЗ» та ефективності їх використання у 2019-2021 роках представлено у табл. 2.4.

У табл. 2.4 представлений статистичний матеріал, який свідчить, що в аналізованому періоді середньорічна вартість ОЗ ПрАТ «ХПЗ» зменшилася на 20 953 тисяч гривень, або на 1,92 %. При цьому первісна вартість ОЗ збільшилася на 189 693 тисяч гривень, або на 11,89 %, що пов'язано з придбанням нового

обладнання. Знос основних засобів ПрАТ «ХПЗ» в аналізованому періоді збільшився на 210646 тисяч гривень, або на 41,80 % та коефіцієнт зносу незначно збільшився з 0,32 у 2019 році до 0,40 у 2021 році. При цьому коефіцієнт придатності зменшився на 0,08. Все це відбувалося при значному оновленні основних засобів ПрАТ «ХПЗ».

Таблиця 2.4 – Аналіз основних засобів ПрАТ «ХПЗ» та ефективності їх використання

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, є, +/-	відносне, %
Середньорічна вартість основних засобів, тисяч гривень	1091864	1123342	1070911	-20953	-1,92
Первісна вартість основних засобів, грн.	1595750	1725572	1785443	189693	11,89
Знос основних засобів, гривень	503886	602230	714532	210646	41,80
Коефіцієнт зносу	0,32	0,35	0,40	0,08	26,74
Коефіцієнт придатності	0,68	0,65	0,60	-0,08	-12,34
Фондовіддача, грн./грн.	1,32	1,34	1,72	0,40	30,23
Фондомісткість, грн./грн.	0,76	0,75	0,58	-0,18	-23,21
Фондоозброєність, тисяч гривень / на особу	812,40	831,49	782,26	-30,14	-3,71

Проведений аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «ХПЗ» свідчить, що в аналізованому періоді показник фондовіддачі збільшилася на 0,40 грн./грн., (на 30,23 %), а фондомісткість зменшилася на 0,18 грн./грн., (на 23,21 %). Показник фондоозброєності зменшився на 30,14 тис.грн./особу (на 3,71 %) при загальному збільшенні середньооблікової чисельності працівників підприємства в аналізованому періоді на 25 осіб, або на 1,86 %. Все це свідчить про ефективність використання потенціалу основних фондів на підприємстві.

ПрАТ «ХПЗ» у своїй діяльності використовує сучасне італійське обладнання таких відомих компаній як SACMI та Barbieri & Tarozzi – лідерів у сфері виробництва високотехнологічного енергозберігаючого обладнання для кераміки. Наявність власної сировинної бази (ВВ «Шахтобуд») дозволяє не тільки контролювати якість виробництва та кінцевого продукту, але й забезпечує найвищу якість та контроль вихідної сировини для виробництва керамічної плитки [47].

Проведений аналіз виробничих ресурсів ПрАТ «ХПЗ» дозволяє відзначити, що виробничі потужності підприємства постійно оновлюються, утримуються в належному технічному стані з постійною підтримкою технічного обслуговування. Це підтверджують показники ефективності використання матеріальних ресурсів та основних фондів, що пов'язано з постійним оновленням техніки та технології виробництва продукції ПрАТ «ХПЗ».

2.2. Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ»

В структурі ресурсного потенціалу підприємства важливе місце займають трудові ресурси, характеризують сукупні можливості і здібності

Трудові ресурси представляють собою необхідну складову виробничих ресурсів, що складається з працівників, що враховуються у промислово-виробничому персоналі ПрАТ «ХПЗ». Цей контингент має конкретний рівень освіти та кваліфікації, і його використання під час виробництва створюється через взаємодію з основними активами та матеріальними ресурсами. Важливо відзначити, що ефективна чисельність робочої сили повинна бути обґрунтованою і достатньою, але, в той же час, у разі потреб виробництва, може змінюватись.

Аналізуючи трудові ресурси ПрАТ «ХПЗ» слід зазначити, що організаційна структура управління виконана за лінійно-функціональним принципом. Схематичне зображення структури управління ПрАТ «ХПЗ» наведена на рис. 2.1.

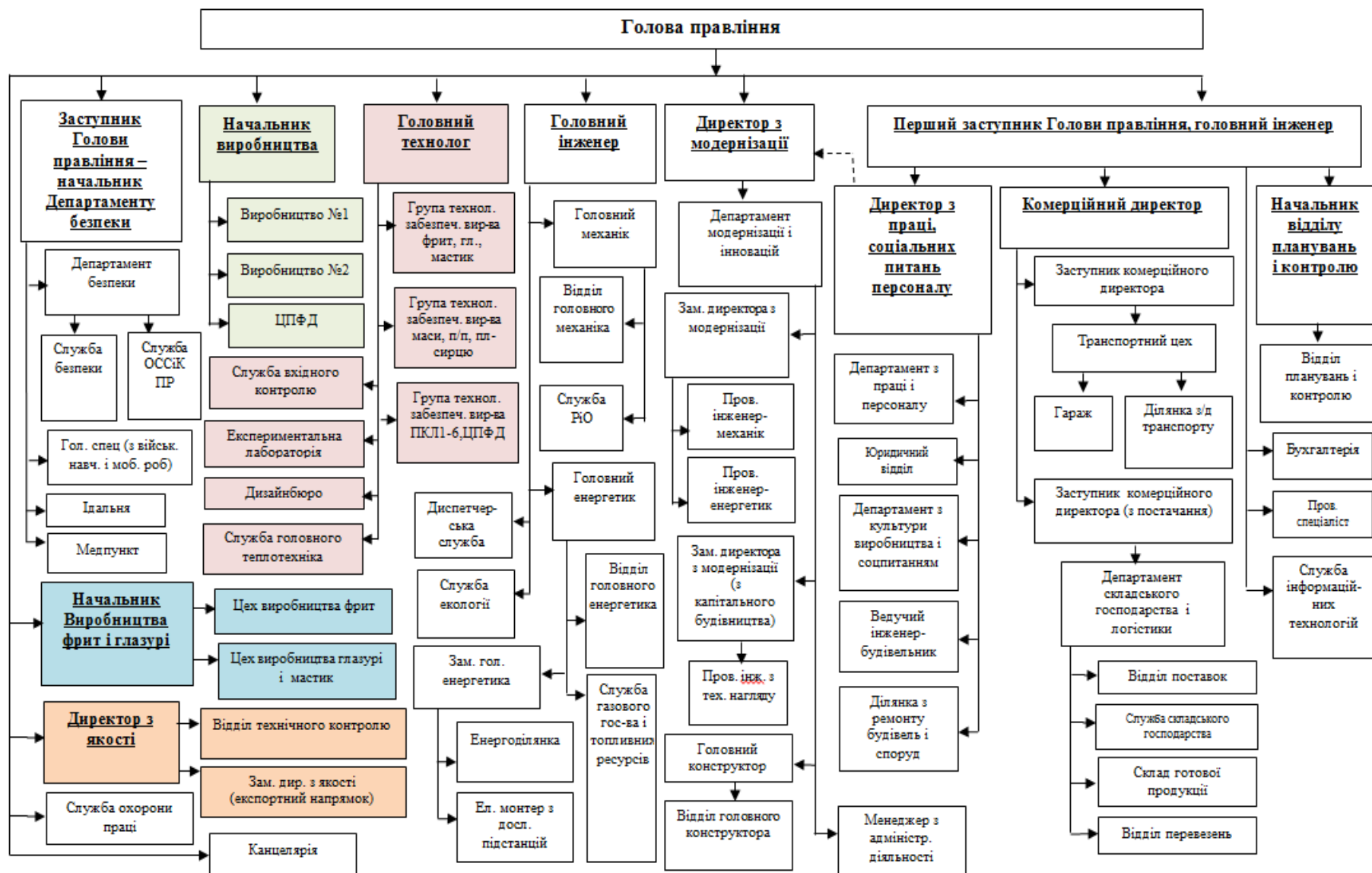


Рисунок 2.1 – Структура управління ПрАТ «ХПЗ»

Основним органом управління ПрАТ «ХПЗ» є загальні збори акціонерів ПрАТ. Збори обирають голову правління підприємства, який виконує функції управління і організації виробничого процесу за допомогою апарату управління. Технічне керівництво підприємством належить головному інженеру: першому заступнику голови правління. У його підпорядкуванні знаходяться всі підрозділи та органи, які відповідають за технічне забезпечення діяльності підприємства. У службу першого заступника голови правління (головного інженера) входить служба заступника головного інженера з капітального будівництва, яка включає в себе відділ з капітального будівництва і ремонтно-будівельний цех, службу заступника головного інженера, яка відповідає за дотримання нормативів з охорони праці (ОП) та навколишнього середовища, а також включає в себе відділ з охорони праці та відділ з охорони навколишнього середовища [47].

Так як технічне керівництво діяльністю підприємства включає питання експлуатації обладнання то першому заступнику голови правління, (головному інженеру) підпорядковані відділи, до обов'язків яких належить спостереження за станом технологічного та енергетичного обладнання, а також управління системою планово-попереджувальних ремонтів та забезпечення зв'язком наступних структурних підрозділів:

- відділ головного енергетика, який здійснює керівництво енергоцехом і цехом контрольно-вимірювальних приладів і автоматизації;
- відділ головного механіка і підлеглий йому ремонтно-механічний цех;
- відділ головного теплотехніка;
- відділ головного конструктора [47].

На підприємстві комерційний директор займається організацією забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, запасними частинами і комплектуючими, а також відвантаженням готової продукції. До служби комерційного директора входять наступні структурні підрозділи:

1. Служба заступника комерційного директора, що відповідає за

забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, запасними частинами та комплектуючими і включає в себе:

- відділ імпорتنих поставок і роботи з закордонними партнерами;
- відділ постачання і підлеглі йому:
 - а) склад сировини і паливно-мастильних матеріалів;
 - б) центральний склад;

2. Служба заступника комерційного директора з маркетингу, в яку входить відділ реклами та маркетингу, а також:

- відділ логістики;
- відділ реалізації по Україні;
- транспортний цех;
- відділ експортних поставок;

3. Відділ роздробу, який здійснює контроль магазинами, які йому підлеглі.

Директор з якості на підприємстві відповідає за вирішення питань щодо якості продукції. Йому підпорядковані департамент управління якістю, ділянки сортування і пакування та склади готової продукції.

Директор з виробництва займається усіма питаннями пов'язаними з організацією виробництва. У його підпорядкуванні знаходиться служба директора по технології, виробничо-технологічний відділ, та основні виробничі підрозділи підприємства.

Директор з технології вирішує питання, пов'язані з технологічною підготовкою виробництва, координує роботу відділу головного технолога, лабораторії контролю виробництва та випробування готової продукції, а також експериментального цеху.

До складу служби фінансового директора заводу входять наступні відділи [47]:

- економічний відділ,
- фінансовий відділ,
- відділ праці і зарплати;

- бухгалтерія.

До складу бухгалтерії підприємства належать наступні структурні підрозділи:

- відділ обліку реалізації і випуску готової продукції, послуг та іншої продукції;
 - відділ розрахунку з працівниками;
 - відділ статистики та оперативної звітності;
 - відділ обліку основних і допоміжних виробництв;
 - відділ податкового обліку і внутрішнього аудиту;
 - відділ інформаційних систем, юридичний відділ і відділ контролінгу
- підпорядковані безпосередньо голові правління.

Директор з праці та безпеки займається вирішенням питань, що пов'язані з соцзабезпеченням, безпекою, роботою з персоналом і адміністративно-господарськими потребами. Йому підпорядковані наступні структурні підрозділи:

- служба заступника директора по роботі з персоналом;
- адміністративно-господарський відділ;
- відділ безпеки;
- служба цивільного захисту;
- їдальня;
- відділ з питань соцзабезпечення, який керує роботою наступних служб:
- лікарська амбулаторія.

Основу діяльності ПрАТ «ХПЗ» становить виробничий процес виготовлення керамічної плитки. Відповідно до особливостей виробничого процесу будується і виробнича структура підприємства. Виробнича структура підприємства побудована за принципом поділу за типами виробництва і включає [47]:

- виробництво №1, завдання якого полягає в забезпеченні масою і виготовленням сирцю;

- виробництво № 2, на якому відбувається остаточна обробка продукції;
- нанесення малюнка, випал;
- ділянка сортування та пакування;
- ділянка елементів декору.

Трудові ресурси ПрАТ «ХПЗ» формують його працівники, а отже для успішного функціонування ПрАТ «ХПЗ» необхідні достатня забезпеченість трудовими ресурсами, їх раціональне використання, достатній рівень продуктивності праці.

Слід відзначити, що організаційна структура ПрАТ «ХПЗ» є досить складною. ПрАТ «ХПЗ» майже повністю укомплектовано кадрами. Отже, можна зазначити, що підприємство має необхідні трудові ресурси та ефективно їх використовує. Проаналізуємо більш детально найсуттєвіші показники, що описують ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ».

У таблиці 2.5 представлена характеристика стану трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ», що описана основними показниками у 2019-2021 роках.

Показники, які відображають стан трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ» протягом 2019-2021 років, представлені в таблиці 2.5.

Матеріал, поданий у табл. 2.5 свідчать, що в аналізованому періоді відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «ХПЗ» на 25 осіб, або на 1,86 %. При цьому частка жінок на керівних посадах збільшилася на 16 осіб, або на 3,07 %. Слід відзначити, що видатки на оплату праці складають у загальній структурі операційних витрат підприємства понад 16%. Збільшення кількості працівників підприємства в аналізованому періоді призвело до збільшення витрат на оплату праці працівників підприємства на 90 636 тис. грн., або на 43,40 %. Також збільшення ФОП (фонду оплати праці) робітників ПрАТ «ХПЗ» в аналізованому періоді було пов'язано зі збільшенням тарифних ставок.

Таблиця 2.5 – Показники стану трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне , +/-	відносне , %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1344	1351	1369	25	1,86
у тому числі, частка жінок на керівних посадах	521	528	537	16	3,07
Витрати на оплату праці, тис. грн.	208824	255977	299460	90636	43,40
Продуктивність праці, тис. грн.	1075,89	1114,20	1349,17	273	25,40
Середня заробітна плата, грн/міс	12948	15789	18229	5 281	40,78
Продуктивність праці, тис. грн.	1075,89	1114,20	1349,17	273	25,40

До того ж слід зазначити, що протягом аналізованого періоду проводиться професійна підготовка робітників підприємства за професіями (первина професійна підготовка, підготовка, перепідготовка) в учбових комбінатах та на підприємстві. Проводиться підвищення кваліфікації робітників у ПрАТ «ХПЗ» та в учбово-курсовому комбінаті [47]. Отже, система управління персоналом у ПрАТ «ХПЗ» базується на найбільш ефективних світових розробках в сфері HR, а також на кращому вітчизняному досвіді в кадровій сфері. Все це впливає на підвищення результативності діяльності працівників підприємства та призвело до того, що в аналізованому періоді продуктивність праці збільшилася на 273 тисяч гривень, або на 25,40 %, що є позитивною динамікою та свідчить про ефективність використання трудового ресурсів у ПрАТ «ХПЗ».

Здійснене вивчення трудових ресурсів ПрАТ «ХПЗ» свідчить що підприємство повністю укомплектовано кадрами, та політика управління трудовими ресурсами є ефективною про що свідчить раціональне

використання трудових ресурсів, с також достатній рівень продуктивності праці.

2.3. Аналіз фінансових ресурсів підприємства

Однією з ключових складових ресурсного потенціалу ПрАТ «ХПЗ» є фінансові ресурси. Вони представляють собою фундаментальний аспект фінансів підприємств і відрізняються тим, що завжди є в грошовій формі, мають розподільний характер та й віддзеркалюють формування та використання різноманітних доходів і нагромадження учасників господарської діяльності у сфері матеріального виробництва, держави й інших гравців невиробничого сектору [43].

Досліджуючи фінансові ресурси ПрАТ «ХПЗ» слід основну увагу приділити аналізу доходів та витрат даного підприємства. У табл. 2.6 представлено аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ХПЗ» за період 2019-2021 років.

Таблиця 2.6 – Фінансові ресурси ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 445 996	1 505 286	1 847 017	401 021	27,73
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 150 343	1 041 360	1 481 134	330 791	28,76
Валовий прибуток, тис. грн	295 653	463 926	365 883	70 230	23,75
Інші операційні доходи, тис. грн	36 348	29 782	57 833	21 485	59,11
Адміністративні витрати, тис. грн	96 504	106 560	123 468	26 964	27,94
Витрати на збут, тис. грн	143 003	178 327	195 755	52 752	36,89
Інші операційні витрати, тис. грн	34 335	27 617	34 415	80	0,23
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	58 159	181 204	70 078	11 919	20,49

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Інші доходи, тисяч гривень	98 672	554	30059	-68 613	-69,54
Фінансові витрати, тисяч гривень	38 288	14 113	10 940	-27 348	-71,43
Інші витрати, тисяч гривень	3 908	78 927	2 322	-1 586	-40,58
Фінансовий результат до оподаткування, тисяч гривень	114 635	88 718	86 875	-27 760	-24,22
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тисяч гривень	20 690	16 188	14 841	-5 849	-28,27
Чистий фінансовий результат (прибуток), тисяч гривень	93945	72 530	72 034	-21 911	-23,32

Статистичний матеріал, представлений у табл. 2.6 свідчать, що в аналізованому періоді чистий дохід від реалізації керамічної плитки ПрАТ «ХПЗ» збільшився на 401 021 тис. грн., або на 27,73 %. Це спостерігається на фоні збільшення загального обсягу виробництва керамічної плитки на підприємстві та зростання ціни на неї. При цьому собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилася на 330 791 тисяч гривень (на 28,76 %). Також слід відмітити зростання в аналізованому періоді валового прибутку на 70 230 тисяч гривень (на 23,75 %). При цьому спостерігається збільшення інших видів доходів, зокрема операційних доходів на 21 485 тисяч гривень (на 59,11%). Не зважаючи на зростання прибутку (доходів) чистий фінансовий результат в аналізованому періоді зменшився на 21 911 тисяч гривень (на 23,32 %).

Також слід відмітити, що в аналізованому періоді не зважаючи на зростання доходів ПрАТ «ХПЗ», значно зросли витрати: адміністративні (на 27,94 %), на збут (на 36,89 %). Таке зростання відбувалося при загальному збільшенні виробництва керамічної плитки всього на 0,69 %. Збільшення собівартості продукції та інших витрат ПрАТ «ХПЗ» (на 28,76 %) відбувалося на рахунок збільшення вартості сировини та матеріалів, а також енергетичних ресурсів, які використовуються в процесі виробництва керамічної плитки. Все

це призвело до того, що в аналізованому періоді фінансовий результат до оподаткування зменшився на 27 760 тисяч гривень (на 24,22 %), що є негативною динамікою в діяльності підприємства.

Аналізуючи фінансові ресурси ПрАТ «ХПЗ», слід зосередитись на більш детальному аналізі витрат на здійснення операційної діяльності підприємства. У таблиці 2.7 представлено результати аналізу операційних витрат ПрАТ «ХПЗ» протягом 2019-2021 р.р.

Таблиця 2.7 – Операційні витрати ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Матеріальні витрати, тис. грн.	857659	712568	1261523	403864	47,09
Витрати на оплату праці, тис. грн.	208824	255977	299460	90636	43,40
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	46019	56273	66301	20282	44,07
Амортизація, тис. грн.	107604	115238	133154	25550	23,74
Інші операційні витрати, тис. грн.	185157	191633	204897	19740	10,66
Разом	1405263	1331689	1965335	560072	39,86

У табл. 2.7 продемонстровані статистичні матеріали, які свідчать, що в аналізованому періоді спостерігається збільшення операційних витрат на 560072 тисяч гривень (на 39,86 %). При цьому найбільше збільшення відбулося за статтею «Матеріальні витрати» на 403864 тисяч гривень (на 47,09 %). Слід зазначити, що в структурі операційних витрат підприємства матеріальні витрати займають в середньому понад 64 %. Також в аналізованому періоді спостерігається значне зростання витрат з оплати праці на 90636 тисяч гривень (на 43,40 %) та відрахувань на соціальні заходи на 20282 тисяч гривень (на 44,07 %) та амортизаційних відрахувань на 25550 тисяч гривень (на 10,66 %).

Отже, проведене дослідження операційних витрат ПрАТ «ХПЗ» дозволяє зробити висновок про їх ефективне використання в аналізованому

періоді.

При аналізі фінансових ресурсів підприємства особливу увагу слід приділити аналізу показників рентабельності (табл. 2.8). Рентабельність відображає якість прийняття управлінських рішень у фінансовій, операційній та інвестиційній діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності та способи їх розрахунку

Показник	Спосіб розрахунку
Рентабельність продукції	Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.
Рентабельність активів	розраховується як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів. Тобто показує скільки прибутку припадає на одну гривню активів.
Рентабельність основних засобів	Розраховується як відношення операційного прибутку до середньорічної вартості основних засобів підприємства.
Рентабельність реалізованої продукції	Розраховується за прибутком від продажі розраховується як співвідношення прибутку від продажів до загальної суми продажів.
Рентабельність продажів	Визначається як відсоткове співвідношення прибутку до загального виторгу компанії за певний звітний період (місяць, квартал, рік).

У таблиці 2.9 представлено аналіз операційних витрат ПрАТ «ХПЗ» у 2019-2021 роках.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ПрАТ «ХПЗ»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	абсолютне, +/-	відносне, %
Рентабельність продукції	0,08	0,07	0,05	-0,03	-40,45
Рентабельність активів	0,05	0,04	0,03	-0,02	-36,43
Рентабельність власного капіталу	0,10	0,07	0,07	-0,03	-30,43
Рентабельність основних засобів	0,09	0,06	0,07	-0,02	-21,82
Рентабельність реалізованої продукції	0,06	0,05	0,04	-0,03	-39,97

У табл. 2.9, наведені статистичні матеріали свідчать, що в аналізованому періоді показники рентабельності ПрАТ «ХПЗ» мають тенденцію до зниження. Це перш за все пов'язано зі зменшенням обсягу чистого прибутку

майже на 23,32 %, що і призвело до зменшення усіх показників рентабельності. Однак таке зниження показників рентабельності пов'язано також зі збільшенням вартості сировини та матеріалів, а також придбанням обладнання. Загальне зниження показників рентабельності на ПрАТ «ХПЗ» представляє собою негативний тренд та вказує та вказує на необхідність та надає можливість констатувати висновок про необхідність приділення значної уваги покращенню фінансових результатів ПрАТ «ХПЗ».

Важливо зауважити, що на сьогодні ПрАТ «ХПЗ» завдяки п'яти конкурентним перевагам, таким як власна сировинна база, надсучасне енергозберігаюче обладнання та устаткування, найбільша в країні власна дистриб'юторська мережа, власна дизайн-студія та дуже високі стандарти якості, дозволили мінімізувати витрати на виробництво, а також реалізацію керамічної плитки. Ці заходи, дозволять наблизитися до світового лідерства в керамічній галузі та стати одним із провідних підприємств Східної Європи [47].

Отже, проведений аналіз потенціалу ПрАТ «ХПЗ» дозволяє говорити про те, що в компанії є значні фінансові ресурси. Проте варто відзначити також певні негативні тенденції в динаміці окремих фінансових показників впротягом періоду, що аналізується, що пов'язано з особливостями діяльності підприємства та впливом зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ

3.1 Методика формування компонентного состава сценарного аналізу

Опис специфіки сценарного аналізу присвячено істотну кількість посібників [52, 53, 58, 60], в одному з досліджень описані конкретні вимоги до сценаріїв, що розробляються [484], використання сценарного аналізу обмежується необхідністю оцінки досить великої кількості драйверів (більше 4) [22]. Істотні перспективи має модель розробки сценаріїв на основі «ітераційної петлі навчання», що включає якісні та кількісні характеристики; при її використанні необхідно враховувати залучення до сценарної взаємодії стейкхолдерів [22]. Інші фахівці [18] вказують на необхідність консолідації виділених трендів (поряд з ідентифікацією драйверів розвитку ситуації), ранжування трендів за рівнем важливості, а також аналіз основних груп учасників сценаріїв. В одному дослідженні описано можливу участь стейкхолдерів у реалізації сценаріїв [60], при цьому ідентифікувати стейкхолдерів можна на основі визначення Е. Фрімена (як будь-яку групу осіб/організацій, які можуть вплинути на досягнення цілей організації, що проводить аналіз або можуть зазнати впливу діяльності організації [63], осіб/організацій, які мають певні права чи інтереси щодо конкретних ділових чи організаційних взаємин [61]); дане визначення було розширено іншими авторами [65] - за рахунок включення до нього вказівок на здатність стейкхолдерів робити внесок у реалізацію конкретного проекту та впливати на його результати.

На використанні цих визначень ґрунтуються прикладні значення класифікації стейкхолдерів. Після ідентифікації стейкхолдерів фахівці прагнуть описати специфіку виявлених зацікавлених груп (у тому числі й їхні інтереси), для цього вони використовують низку методів, зокрема Stakeholder

Circle та Organizational Zoo [68]. На важливість урахування інтересів стейкхолдерів (у тому числі з використанням спеціальної матриці «Вплив» – «Інтереси») вказують й інші фахівці.

Фахівці виділяють такі етапи використання методу Stakeholder Circle [68] – ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, візуалізація виділених груп, розробка та реалізація стратегій залучення стейкхолдерів у цілеспрямовану діяльність, моніторинг прогресу. Істотний інтерес представляє пріоритизація стейкхолдерів, зокрема, за запропонованими групою авторів [61] критеріями: впливовість (power, характеризує можливості конкретного стейкхолдера щодо зупинення роботи над проектом);

- залучення до процесів, пов'язаних з управлінням конкретним проектом (proximity, характеризує ступінь участі конкретного стейкхолдера у роботі над проектом);

- швидкість реагування зміни (urgency, визначається двома аспектами – чутливістю до термінів і критичністю).

На важливість ідентифікації різних цінностей (насамперед, залучених у взаємодію з компанією) груп вказує один із сучасних фахівців [60]. Значний інтерес представляє метод критичних сценаріїв, що передбачає опис за допомогою систем вагових коефіцієнтів ступеня реалізації кожного інтересу кожного стейкхолдера в рамках реалізації кожного сценарію, що розглядається, можливі стратегії кожного стейкхолдера, які він може реалізувати для захисту від якихось суттєвих втрат в рамках якогось конкретного сценарію та аналіз наслідків реалізації цих дій усіма стейкхолдерами в рамках кожного сценарію [63, 68].

На основі виявлених в результаті проведеного автором аналізу підходів менеджменту компаній до вибору нових для неї напрямів діяльності в рамках розробки корпоративної стратегії компанії, підходів до трансформації товарної стратегії, що є компонентом стратегій, що розробляються, і «вузьких» місць у цих підходах менеджменту компаній автором розроблена послідовність необхідних при використанні технологій сценарного аналізу у

рамках розробки ефективних корпоративної та конкурентної стратегій підготовчих (перед початком стратегічного процесу) дій.

Як ми зазначили вище, багато фахівців вказують на доцільність опису сценаріїв на основі аналізу впливових драйверів та невизначеностей, а також дій стейкхолдерів [66]; при цьому може використовуватися одна із класифікацій сценаріїв та відповідний алгоритм сценарного планування [61]. Автор цього дослідження виходить із доцільності більш презентаційного вивчення впливу драйверів на окремі етапи процесу виробництва та реалізації продукції підприємством. Зазначимо, що низка досліджень [61, 63, 65] присвячена розробці карт ринку, що використовуються для проведення досить поглибленого аналізу структури ринку, в тому числі, в передкризовому стані ринків з урахуванням можливих сценаріїв розвитку ситуації. Інші автори [71] пропонують використовувати стратегічні карти, що відображають сценарії розвитку ситуації на ринках. Зазначимо, що в цілому, сценарні методи більшою мірою застосовуються для аналізу шляхів розвитку ланцюгів постачання товарів, ніж для моделювання напрямів трансформації картки ринку.

Специфіка запропонованого автором даного дослідження підходу до розробки сценаріїв пов'язана зі скороченням (у розумних межах) кількості сценаріїв, що генеруються [10]. Автор вважає, що як «відправні точки» скорочення кількості сценаріїв можна використовувати два основних елементи [10]:

- а) виділення «впливових» драйверів, які мають значний вплив на максимальну кількість компонентів картки ринку;
- б) аналіз очікуваних дій тих стейкхолдерів, які мають значний вплив на максимальну кількість компонентів картки ринку - з урахуванням ролі компонентів картки ринку, найбільше схильних до впливу найбільш активних драйверів.

Використання цього підходу дозволить провести більш презентаційний аналіз формування найбільш значущих сценаріїв – за рахунок «прив'язки»

досліджуваних процесів до компонентів карти ринку [60], на рівні яких, власне, і здійснюється взаємодія основних рушійних сил формування сценаріїв.

На рисунку 3.1 представлено укрупнений алгоритм розробки бізнес-стратегій компанії з використанням сценарного аналізу на основі запропонованого підходу [60], компонентний склад сценаріїв формується за допомогою запропонованої автором методики (блок 2 на схемі рисунка 3.1).

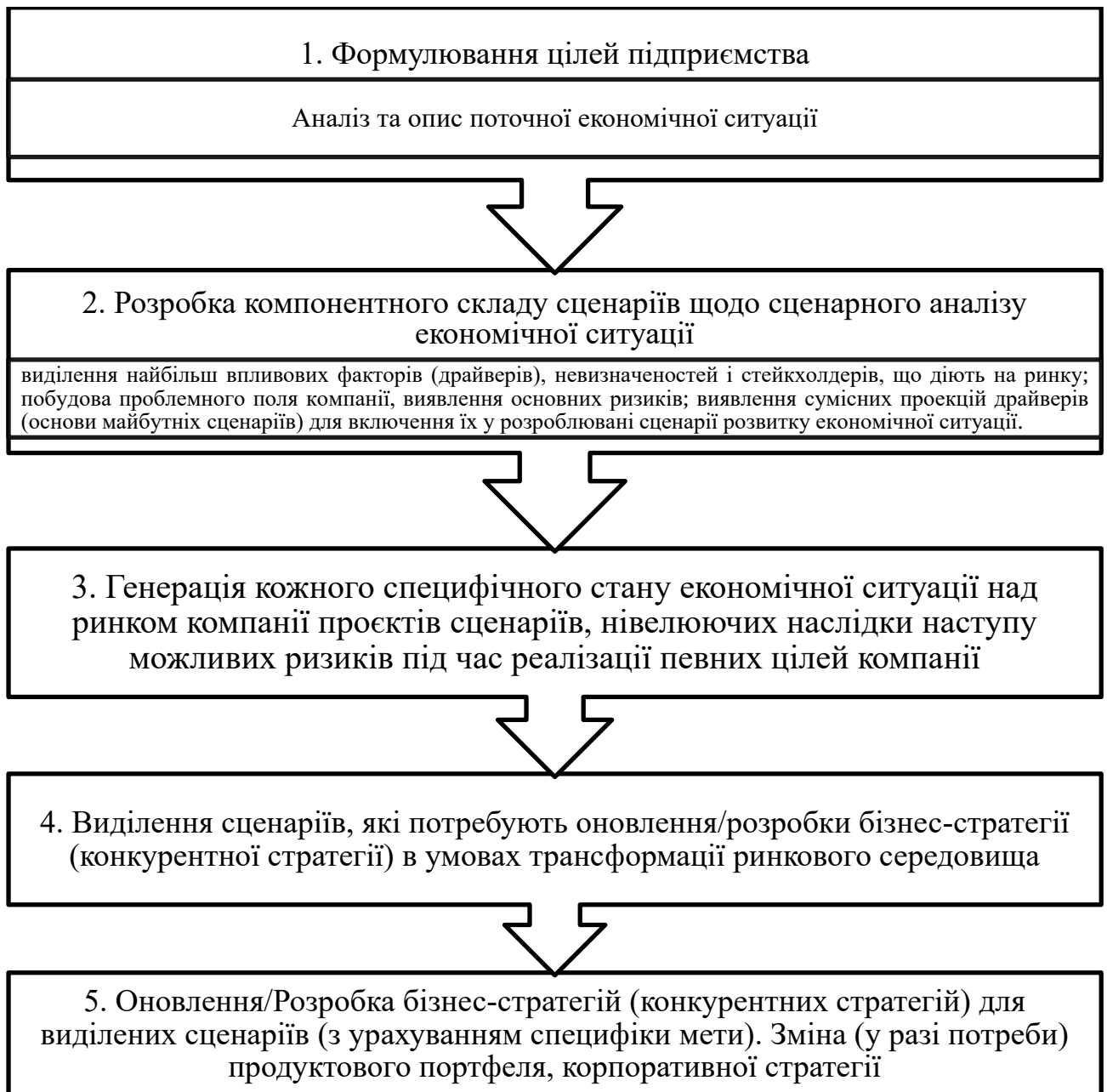


Рисунок 3.1 – Укрупнений алгоритм розробки стратегій компанії під час проведення сценарного аналізу

Блоки 3-5 схеми рисунка 3.1 реалізують процес генерації сценаріїв для різних варіантів економічної ситуації та цілей компанії, а також переходу від генерації сценаріїв до розробки стратегій компанії.

Основні етапи методика проведення сценарного аналізу, представлені на рис. 3.2.

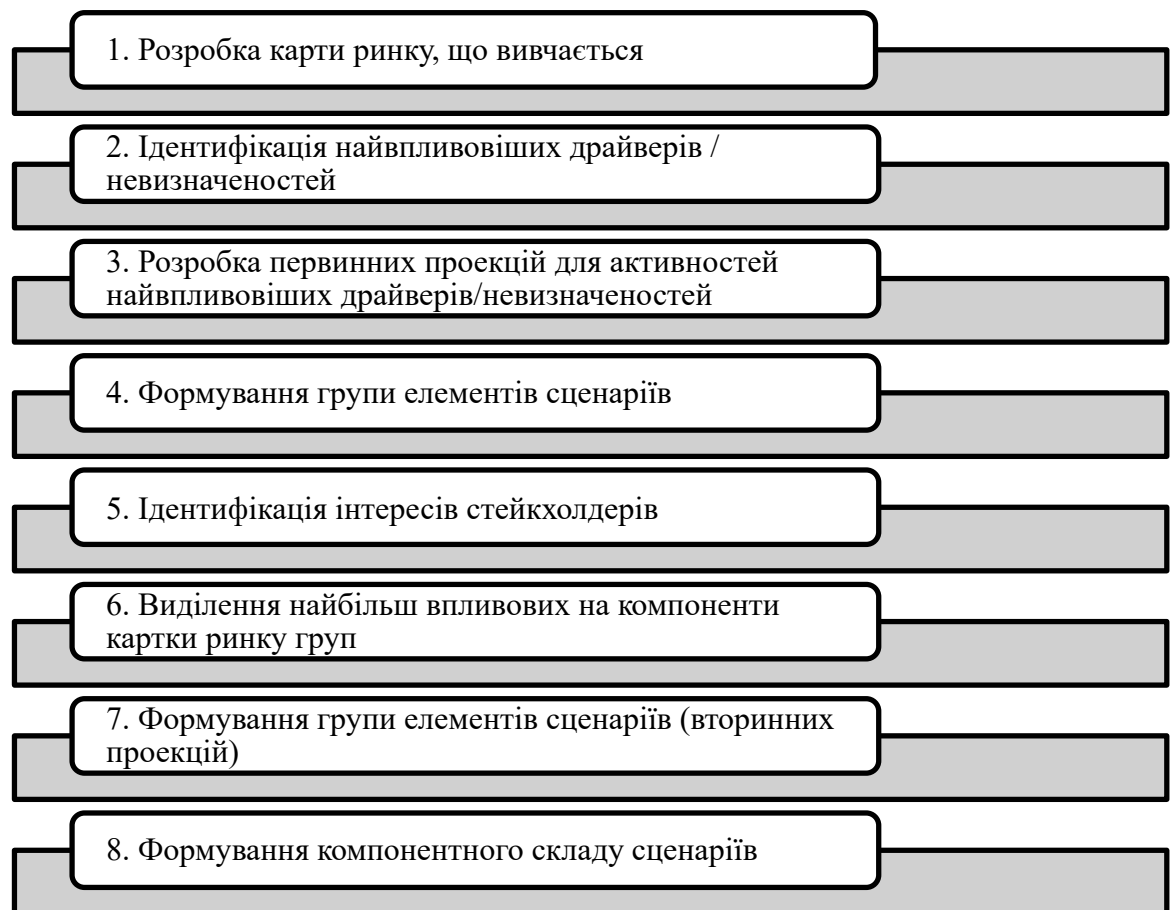


Рисунок 3.2 – Етапи реалізації методики розробки компонентного складу сценаріїв

Запропонована методика розробки може ґрунтуватися на оцінках ігрової взаємодії стейкхолдерів з елементами зовнішнього середовища компанії (драйверами та невизначеностями), трансформація яких викликає формування первинних проекцій, а зворотні компенсуючі активності стейкхолдерів – вторинні та наступні проекції, або спиратися на використання двох маартиць: «Стейкхолдери / Компоненти картки ринку» та «Драйвери / Компоненти картки ринку», що забезпечують на основі вибору найбільш впливових на

компоненти ринку стейкхолдерів та драйверів, скорочення кількості сценаріїв, що розглядаються. Другий варіант дозволяє мінімізувати кількість аналізованих сценаріїв.

Схема запропонованої методики наведено на рисунку 3.3 [60].



Рисунок 3.3 – Методика розробки компонентного складу сценаріїв

1. Розробка картки ринку:

1) визначення меж досліджуваного ринку з допомогою методів маркетингового аналізу [7];

2) побудова карти досліджуваного ринку, що описує структуру та функціонування товаропровідного ланцюга;

3) включення в аналіз груп стейкхолдерів, які безпосередньо не беруть участь у ланцюжку виробництво – реалізація продукції).

2. Ідентифікація основних рушійних сил розвитку сценаріїв – потенційно найбільш значущих драйверів та їх кількості, які значуще

впливають на найбільшу кількість основних компонентів ринку, на основі експертного опитування та обробки його результатів за допомогою матриці «Драйвери / Компоненти ринку» (форми для обчислення показників кількості впливів кожного драйвера на всі групи стейкхолдерів ринку, що вивчається.

1. Визначення меж ринку, що вивчається, та побудова його карти, ідентифікація основних груп стейкхолдерів, що забезпечують функціонування товаропровідного ланцюга, та груп тейкхолдерів, які не беруть участь у ній.

2. Виявлення на основі аналізу даних оригінальної матриці «Драйвери / Компоненти картки ринку» найбільш значущих драйверів, що впливають на найбільшу кількість компонентів ринку.

3. Розробка на основі логічного активностей найбільш значимих драйверів та невизначеностей. Побудова проблемного поля. Виділення ключових драйверів та співвідношення їх із компонентами карти ринку.

4. Ідентифікація інтересів груп стейкхолдерів та виділення за допомогою матриці «Стейкхолдери / Компоненти картки ринку» груп стейкхолдерів, здатних надавати коригуючий вплив на найбільшу кількість компонентів картки ринку.

5. Ідентифікація можливих зворотніх на зміни драйверів дій груп стейкхолдерів на основі візуалізуючих взаємозв'язку компонентів ринку з інтересами найбільш впливових груп стейкхолдерів і драйверів «Група стейкхолдерів / Інтереси стейкхолдерів/ Фрагменти карти тільки стейкхолдери/Фрагменти картки ринку».

6. Формування «Матриць сумісності» та оцінка на основі аналізу їх даних сумісності між собою.

7. Виявлення на основі логічного аналізу вмісту «Матриць сумісності», які можуть бути основою компонентного складу сценаріїв, що розробляються.

Алгоритм процесу генерації проектів сценаріїв для різних варіантів стану економічної ситуації та певних цілей компанії та переходу від генерації сценаріїв до розробки стратегій компанії (блоки 3-5 схеми на рисунку 3.1) представлений на рисунку 3.4.

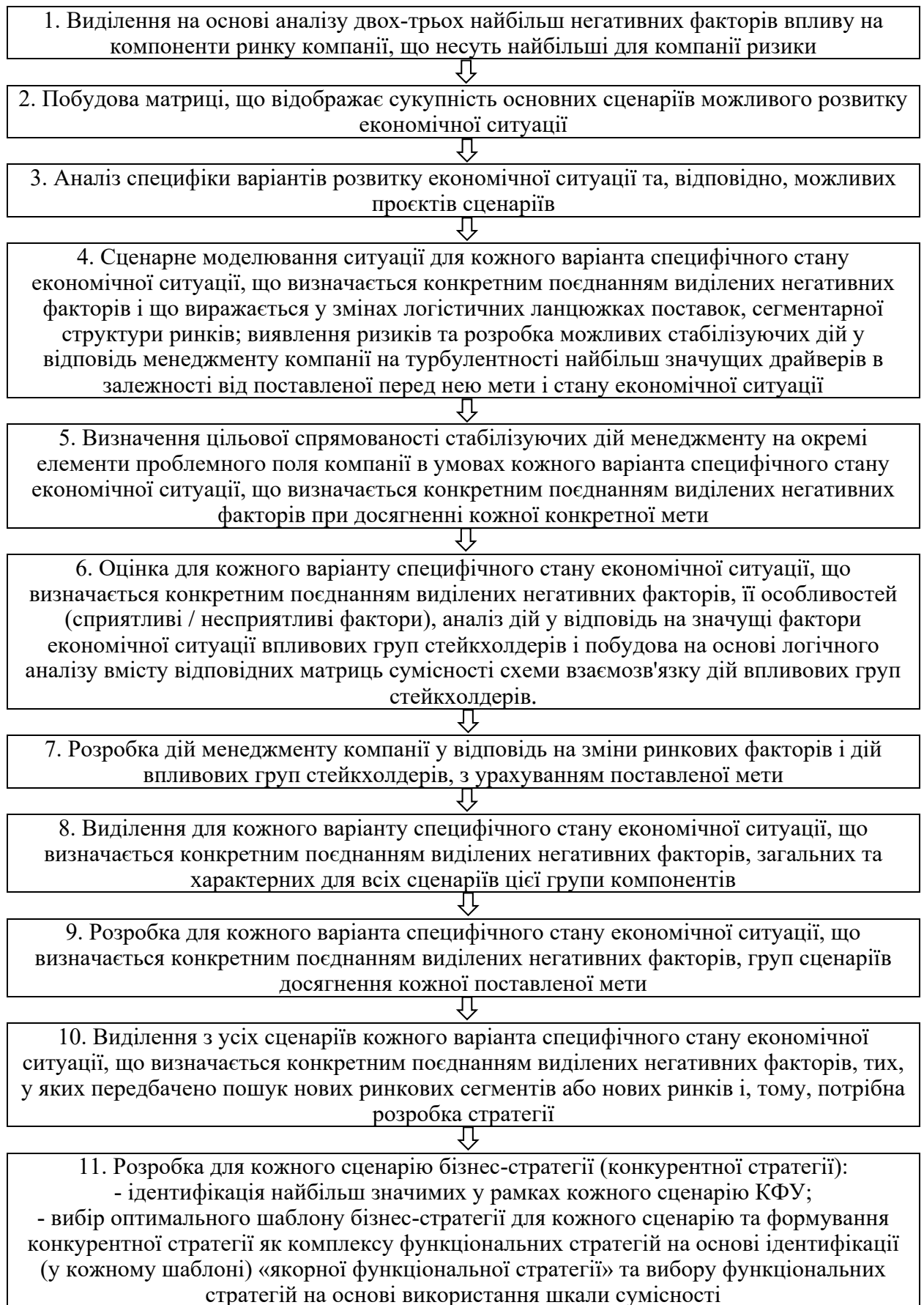


Рисунок 3.4 – Алгоритм генерації сценаріїв та переходу до розробки стратегій

Тому на перших етапах реалізації представленого алгоритму здійснюється ідентифікація факторів, що найбільше негативно впливають на компоненти картки ринку та несуть найбільші для компанії ризики. Для аналізу очікуваних сценаріїв розвитку ситуації може бути використаний матричний підхід.

Далі кожному з варіантів економічної ситуації необхідно (кроки 3-7 алгоритму):

- провести аналіз її особливостей (виходячи із співвідношення станів негативних факторів), визначити основну причину виникнення основної проблеми компанії, сформулювати цілі компанії, виявити позитивні фактори та ризики та розробити стабілізуючі ці ризики дії менеджменту компанії, що забезпечують досягнення її можливої мети;

- визначити точки докладання стабілізуючих дій менеджменту компанії на її проблемному полі при реалізації кожної можливої мети та побудувати схему для візуалізації результату (рис. 3.5), (слід зазначити, що така схема має бути побудована для відображення спрямованості стабілізуючих дій менеджменту, спрямованих на досягнення кожної поставленої перед компанією мети);

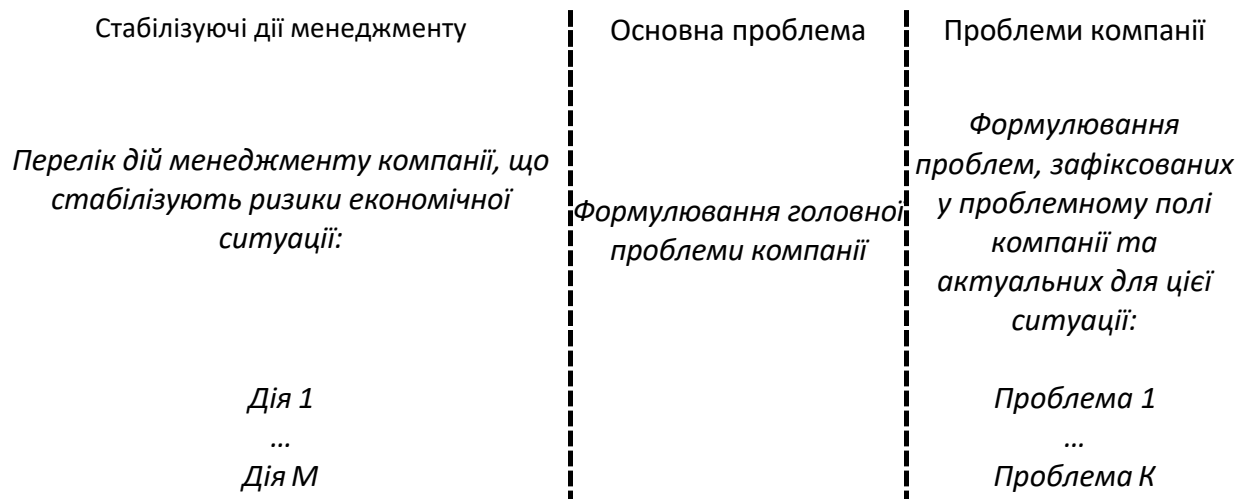


Рисунок 3.5 – Схема точок застосування стабілізуючих дій менеджменту компанії

- виділити сприятливі та несприятливі фактори, проаналізувати рівень їх

впливу на ситуацію і побудувати схему взаємозв'язку (дій впливових груп стейкхолдерів) під впливом найбільш значущих факторів ситуації (рисунок 3.6;

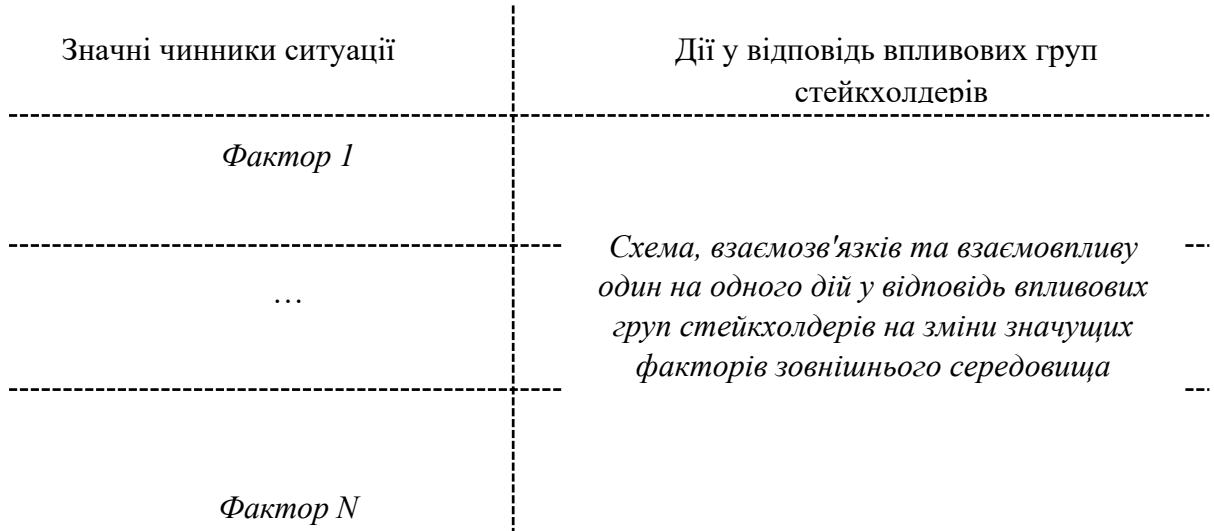


Рисунок 3.6 – Взаємозв'язки між діями впливових груп стейкхолдерів на трансформацію значущих факторів ситуації

- розробка в остаточному варіанті спрямованих на досягнення кожної конкретної мети дій менеджменту компанії у відповідь на зміни ринкових факторів (драйверів) та дій стейкхолдерів.

Після того, як вивчено кожне конкретне визначин конкретним поєднанням виділених негативних факторів стан економічної ситуації, визначено основну причину головної проблеми компанії для кожного стану ситуації, ідентифіковано ризики кожної ситуації, що вивчається, позитивні фактори, реакції впливових стейкхолдерів на зміни ринкового середовища, розроблені реакції менеджменту компанії у відповідь на турбулентності факторів економічної ситуації та дії впливових стейкхолдерів, тобто фактично визначені всі компоненти сценаріїв, що розробляються, необхідно приступити до їх формування.

Для цього слід для кожного специфічного стану економічної ситуації, яка визначається конкретним поєднанням виділених негативних факторів:

- видокремити (крок 8) компоненти, загальні вдля всіх груп сценаріїв, сформованих за належністю до певної мети компанії, і компоненти,

специфічні кожної групи сценаріїв, що описують ситуацію досягнення конкретної мети;

- сформувані (крок 9) для кожного варіанта економічної ситуації групи сценаріїв розвитку ситуації, що вивчається, досягнення компанією кожної поставленої мети.

Після створення всіх сценаріїв можна перейти до розробки стратегій. Дії менеджменту компанії, як його реакція у відповідь на зміни, «Розробка нової бізнес-стратегії» або «Оновлення раніше прийнятої» включаються не до всіх сформованих сценаріїв, а лише до тих, де менеджмент компанії здійснює або пошук нових ринкових сегментів, або пошук нових ринків, або оновлення/коригування продуктового портфеля з метою, наприклад збільшення обсягів продажу або реалізації на ринку нового асортименту продукції. Тому зі всіх сформованих сценаріїв необхідно вибрати (крок 10) ті, які є сценаріями досягнення цілей, які потребують розробки нової бізнес-стратегії (конкурентної, товарної).

Далі в рамках кожного сценарію слід (крок 11) розпочати розробку бізнес-стратегії, дотримуючись наступної послідовності дій:

- ідентифікувати найбільш значущі ключові фактори досягнення успіху [60];

- ідентифікувати функціональні стратегії, які мають бути націлені на ці КФУ, та визначити наявність ресурсного забезпечення для їх реалізації (для кожного сценарію);

- вибрати оптимальний шаблон бізнес-стратегії для кожного сформованого сценарію та сформувані конкурентну стратегію як комплекс функціональних стратегій на основі ідентифікації (у кожному шаблоні) «якірної функціональної стратегії» та вибору функціональних стратегій з використанням шкали сумісності [60].

Зазвичай, зміни корпоративної стратегії найчастіше пов'язані з оновленням мети компанії та вибором нового напрямку діяльності та нових перспективних ринків, що передбачає використання матричного інструменту

«Привабливість галузі / Ступінь забезпеченості ресурсами для подолання бар'єрів на вході в галузь».

3.2. Використання сценарного аналізу в управлінні розвитком ПрАТ «ХПЗ»

Сформовану з урахуванням аналізу результатів діяльності ПрАТ «ХПЗ» карту ринку представлено на рисунку 3.7.

Як важливий «додатковий» елемент у карту включений компонент «Регулятори», що надає, як прямий, так і опосередкований вплив практично на всі етапи трансформації сировини у готовий продукт (керамчну плитку) і донесення продукту до кінцевого покупця.

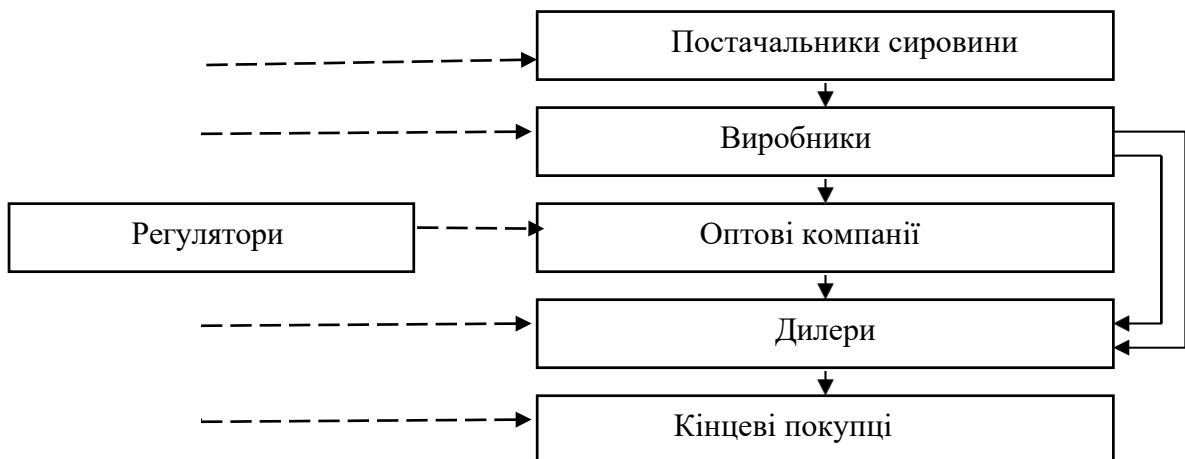


Рисунок 3.7 – Карта ринку ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором

Потім на основі використання оригінальної матриці «Драйвери/Компоненти картки ринку» (таблиця 3.1) було виділено ключові драйвери, що впливають на найбільшу кількість компонентів карти ринку; найбільш значущі драйвери були ідентифіковані за величиною добутку суми балів (що характеризують вплив фактора на кожен компонент карти ринку, використовувалася 5-бальна система оцінки (0 – 4 бали)) на кількість схильних до впливу даного драйвера компонентів карти ринку, як порогове значення даного добутку було обрано число 72, розраховане формулою: $0,5 \cdot 4 \cdot 6^2 = 72$.

Таблиця 3.1 – Матриця «Драйвери / Компоненти картки ринку» ПрАТ «ХПЗ»

Зовнішні фактори (драйвери)		Повномасштабна війна в Україні	Коригування курсу гривні	Підвищення вартості палива	Підвищення вартості сировини	Вплив пандемії Covid-19	Фінансова підтримка з боку держави	Нефінансова підтримка з боку держави – консультації, навчання кадрів	Дії конкурентів	Зміни в законодавстві	Інфляція
Карта ринку	Постачання сировини	4	3	2	2	0	3	1	2	1	1
	Виробники	1	2	0	5	2	2	2	3	1	2
	Оптові компанії	4	2	3	2	0	2	0	1	1	1
	Дилери	4	2	4	2	0	3	0	2	1	2
	Регулятори	1	1	0	2	1	2	0	0	1	0
	Кінцеві покупці	1	3	5	0	2	1	0	2	1	2
Сума балів		15	13	14	13	5	13	3	10	6	8
Кількість компонентів карти		6	6	4	5	3	6	2	5	6	5
Добуток		90	78	56	65	15	78	6	50	36	40

Найбільшою величиною добутку (90 одиниць) характеризується значимість фактора «Повномасштабна війна в Україні». Менш вираженою значимістю (78 одиниць) – факторів «Фінансова підтримка з боку держави», «Коригування курсу гривні». Найбільш близькі до порогового значення величини, що характеризують значущість факторів «Підвищення вартості палива» (56 одиниць) та «Підвищення вартості сировини» (65 одиниць).

Для подальшого аналізу було виділено п'ять найбільш значущих драйверів: три драйвери ключові – «Повномасштабна війна в Україні», «Фінансова підтримка з боку держави» та «Коригування курсу гривні» – і два важливі драйвери – «Підвищення вартості палива» та «Підвищення вартості сировини».

На наступному етапі розроблено первинні проєкції найбільш значущих драйверів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Формування первинних проєкцій найбільш значимих драйверів розвитку економічної ситуації ПрАТ «ХПЗ»

Драйвери (найбільш значущі)	Первинні проєкції
Повномасштабна війна в Україні	Зменшення доступності сировини
	Руйнування логістичних ланцюжків
	Підвищення вартості діяльності компаній-покупців
	Зниження платоспроможного попиту покупців
	Підвищення вартості компонентів для виготовлення плитки
	Використання покупцями дешевої плитки
	Зменшення фактичної ємності ринку ПрАТ «ХПЗ»
Коригування курсу гривні	Стабілізація вартості сировини
Фінансова підтримка з боку держави – субсидії, позики, держгарантії, податкові пільги та преференції	Державна підтримка компаній
	Стимулювання попиту на продукцію виробника з урахуванням фінансової підтримки компаній-покупців
	Отримання кредитів виробником
	Зниження витрат виробника на виплати за кредитами
Підвищення вартості палива	Підвищення транспортних витрат покупців
Підвищення вартості сировини	Зростання собівартості готової продукції компанії

Джерело: розроблено автором

Як найбільш небезпечні негативні чинники нами було визначено дві первинні проекції, які є наслідками драйвера «Повномасштабна війна в Україні»: «Зменшення доступності сировини» та «Зниження платоспроможного попиту покупців».

Крім цих факторів, є ще один важливий елемент, який впливає на результати діяльності компаній, що реалізують свою продукцію на українських ринках – невелика кількість клієнтів, тобто «вузький» ринок b2b.

Всі виділені в результаті аналізу вмісту таблиці 3.2 значущі драйвери, крім драйверів «Фінансова підтримка з боку держави» та «Коригування курсу гривні», є джерелом формування істотних складнощів у діяльності компанії-виробника, частина з них призводить до зниження платоспроможного попиту на продукцію компанії та всі разом – до зниження обсягу її продажів.

Драйвери «Фінансова підтримка з боку держави» та «Коригування курсу гривні» та його первинні проекції, не включені у проблемне полі підприємства-виробника, надають стабілізуючий впливом на діяльність самої компанії та покупців її продукції. У разі держава і НБУ є регуляторами економічної ситуації.

На рисунку 3.8 представлено розроблене нами проблемне поле ПрАТ «ХПЗ». За дії всіх негативних факторів основною проблемою компанії є зменшення обсягів продажу.

На наступному етапі були ідентифіковані основні групи стейкхолдерів та найбільш важливі інтереси кожної групи стейкхолдерів (табл. 3.3).

На наступному етапі за допомогою матриці «Стейкхолдери/Компоненти карти ринку» (табл. 3.4) було виділено стейкхолдерів, здатних надавати коригуючий вплив на найбільшу кількість компонентів карти ринку; найбільш впливові стейкхолдери були ідентифіковані за величиною добутку суми балів (що характеризують вплив стейкхолдера на кожен компонент карти ринку, використовувалася 4-бальна система оцінки (0 – 4 бали)) на кількість схильних до впливу даного стейкхолдера компонентів картки ринку.

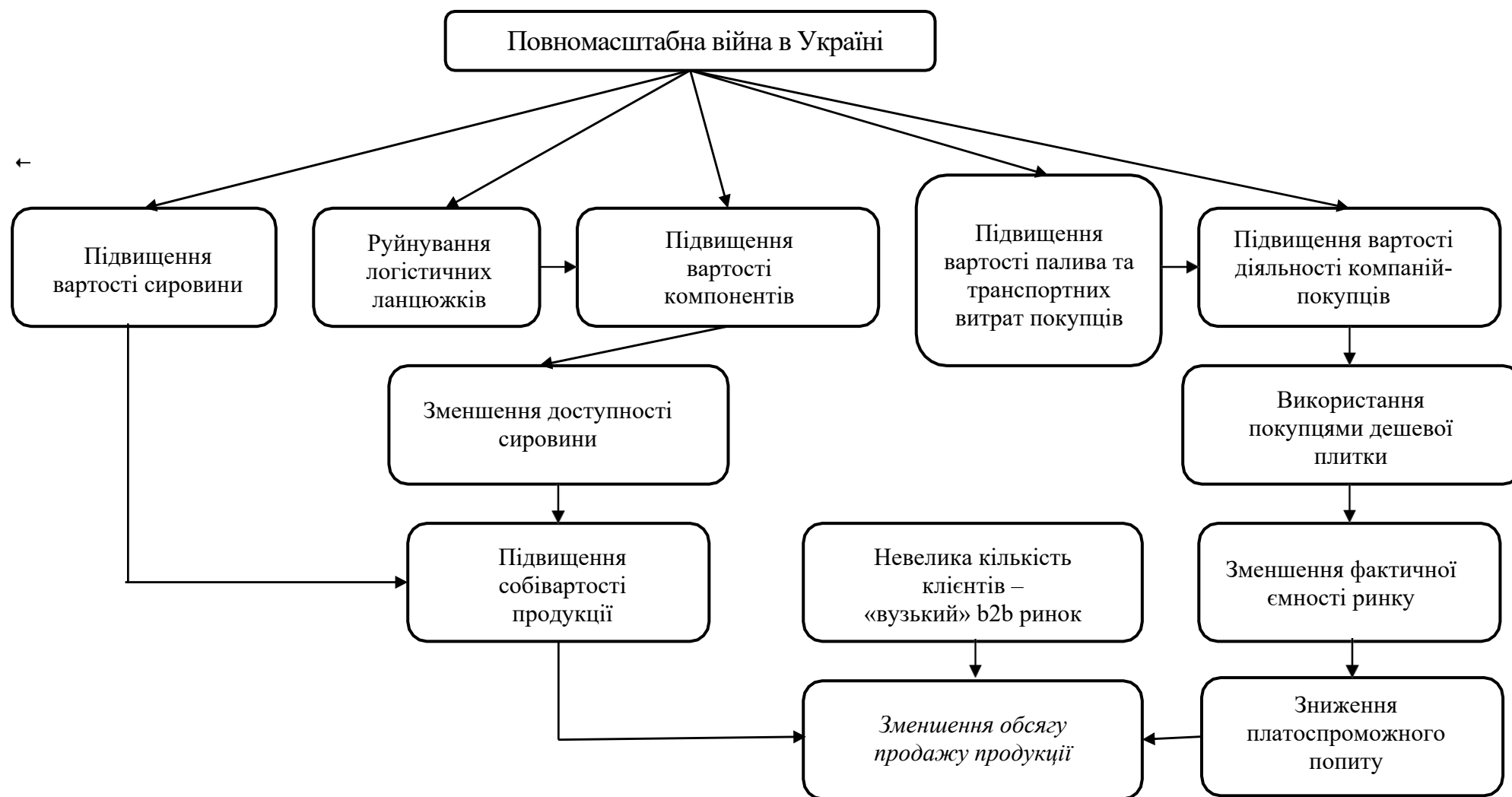


Рисунок 3.8 – Проблемне поле ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3 – Інтереси груп стейкхолдерів ПрАТ «ХПЗ»

Групи стейкхолдерів	Інтереси груп стейкхолдерів
Постачальники сировини	Привабливі закупівельні ціни
	Дотримання графіка оплати отриманого товару
	Дотримання графіка замовлення/отримання товару
Виробник	Стабільність поставок сировини та комплектуючих за доступними цінами
	Участь у програмах державної підтримки
	Стійкі обсяги збуту продукції
Оптові компанії	Привабливі відпускні ціни
	Дотримання узгодженого графіка постачання
	Можливість зміни номенклатури одержуваного товару
Дилери	Привабливі відпускні ціни
	Дотримання узгодженого графіка постачання
	Можливість зміни номенклатури одержуваного товару
	Оновлення програмного забезпечення
Регулятори	Реалізація регіональних економічних програм
	Імпортозаміщення
	Налагоджена взаємодія підприємств
	Податкові надходження відповідно до плану
Кінцеві покупці	Привабливі відпускні ціни
	Сервіс
	Знижки
	Закупівля дешевої плитки
Співробітники	Приваблива заробітна плата
	Стабільність працевлаштування
Конкуренти	Отримання запланованого доходу
	Збереження частки ринку, що займається

Джерело: складено автором

Як порогове значення було обрано число 72, розраховане: $0,5 \cdot 4 \cdot 6^2 = 72$. Найбільшою величиною твору (114 одиниць) характеризується впливовість (на компоненти карти ринку) стейкхолдерів «Регулятори». Як дещо менш впливові стейкхолдери ідентифіковані групи «Дилери» (величина добутку 80 одиниць) та «Постачальники сировини» (78 одиниць).

Таблиця 3.4 – Матриця «Стейкхолдери / Компоненти картки ринку»
ПрАТ «ХПЗ»

Групи стейкхолдерів		Постачальники сировини	Виробники	Оптові компанії	Дилери	Регулятори	Кінцеві покупці	Співробітники	Конкуренти
Карта ринку	Постачальники сировини	4	1	0	3	4	0	1	1
	Виробники	4	5	2	2	3	2	3	0
	Оптові компанії	1	0	4	3	3	1	1	2
	Дилери	1	1	2	4	2	4	1	2
	Регулятори	2	1	0	0	4	1	0	1
	Кінцеві покупці	1	2	0	4	3	4	3	4
Сума балів		13	10	8	16	19	12	9	10
Кількість компонентів картки ринку		6	5	3	5	6	5	5	5
Добуток		78	50	24	80	114	60	45	50

Основні сценарії розвитку подібної ситуації можуть бути представлені у вигляді матриці (рисунок 3.11). Необхідно пам'ятати про те, що сценарії на різних цільових ринках можуть істотно відрізнятися. Дане уявлення (як ми вказували вище) специфіки можливих сценаріїв представляє інтерес із двох точок зору:



Рисунок 3.9 – Сценарії розвитку ситуації ПрАТ «ХПЗ» за умов повномасштабної війни в Україні

- оцінка ступеня привабливості для розвитку бізнесу компанії-виробника плитки кожної з груп сценаріїв;

- ідентифікація найважливіших проєкцій (та його джерел – драйверів), яких залежатиме привабливість кожного сценарію.

Квадрант 4 (Низька доступність сировини– Високий платоспроможний попит) в умовах потужної державної підтримки.

Квадрант 2 (Висока доступність сировини /Високий платоспроможний попит). Ці сценарії є найсприятливішими. Цілком ймовірно, що вони сформуються після остаточного подолання українською економікою наслідків повномасштабної війни.

Квадрант 3 (Низька доступність сировини /Низький платоспроможний попит). Ці сценарії є індикаторами доцільності згортання (тимчасового чи остаточного) бізнесу.

Квадрант 1 (Висока доступність сировини /Низький платоспроможний попит). Ці сценарії є наслідком успішної діяльності постачальників сировини та виробника в умовах ефективних дій регуляторів (субсидування поставок сировини, а також коригувальних курсів гривні НБУ). Збільшення обсягів збуту продукції -виробника може бути досягнуто за рахунок підвищення платоспроможного попиту компаній-покупців на основі реалізації трьох найбільш важливих підходів: входження до державних програм підтримки компаній-виробників, розробка та реалізація виробником ефективних конкурентних стратегій (у тому числі і трансформація товарних стратегій), націлених збереження та збільшення частки його цільових ринків, пошук і «захоплення» часток найбільш перспективних у довгостроковій перспективі нових для компанії ринків.

Необхідно відзначити, що при плануванні роботи в умовах реалізації цих сценаріїв відбудеться скорочення фактичної ємності ринків, і певний інтерес до роботи в умовах може виникнути у виробників в умовах ослаблення ділової активності конкурентів.

Основні зусилля менеджменту щодо протидії зменшенню обсягів

продажу продукції компанії в умовах низького платоспроможного попиту на продукцію можуть бути реалізовані для досягнення конкретних цілей ПрАТ «ХПЗ» за допомогою наступних дій менеджменту:

1. Мета: збереження частки ринку. Концентрація на раніше освоєних ринках (з метою збереження їх частки) досягається за допомогою: активної участі в державних програмах, спрямованої на збереження частки ринку на основі протидії конкурентам, відстеження трансформації цільових ринків з метою можливого коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому, пошуку нових ринків з урахуванням середньо- та довгострокової перспектив.

2. Мета: збереження обсягу виручки. Переважна концентрація на раніше освоєних ринках (з метою збереження їх частки) забезпечується за допомогою: активного пошуку постачальників сировини з метою зниження собівартості продукції, активної участі в державних програмах, спрямованої на збереження обсягу виручки на основі протидії конкурентам, активного відстеження зміни сегментарної структури раніше освоєних ринків (з метою можливого коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому), можливої зміни списку цільових сегментів, а також прийняття рішень про освоєння нових ринків (з урахуванням середнього - та довгострокової перспективи).

3. Мета: збільшення обсягу виручки. Може бути досягнута шляхом здійснення: пошуку та реалізації можливостей вилучення максимального обсягу виручки з раніше освоєних ринків, активного пошуку нових ринків для початку на них комерційної діяльності в коротко- та середньостроковій перспективах, активного пошуку постачальників сировини з метою зниження собівартості продукції, активної участі в державних програмах, спрямованих на збільшення обсягу виручки на основі протидії конкурентам, а також програм підтримки освоєння нових ринків та підтримки компаній-покупців, активного відстеження зміни сегментарної структури раніше освоєних ринків (з метою можливого коригування продуктового портфеля та бізнес-стратегії в цілому), можливої зміни списку цільових сегментів, а також прийняття рішень

про освоєння нових ринків (з урахуванням коротко- та середньострокової перспективи); розробки для нових цільових ринків бізнес-стратегій та включення до продуктового портфеля нових компонентів.

У таблиці 3.5 сформовані дії менеджменту ПрАТ «ХПЗ» з урахуванням поставлених перед компанією цілей в умовах економічної ситуації квадранта 1. Дії менеджменту під номерами 4 – 8 (таблиця 3.5) є обов'язковими у всіх сценаріях квадранта 1 під час досягнення будь-яких цілей.

Таблиця 3.5 – Дії менеджменту в умовах сценаріїв, що увійшли в квадрант 1 і спрямовані на досягнення конкретних цілей

	Мета ПрАТ «ХПЗ»		
	Збереження частки ринку	Збереження обсягу виручки	Збільшення обсягу виручки
Дії менеджменту	<i>Досягається на раніше освоєних цільових сегментах</i>	<i>Досягається на раніше освоєних та нових сегментах цільових ринків, можливо, на нових ринках з достатньою ємністю</i>	<i>Досягається за умови входу на нові ринки</i>
1	2	3	4
1. Оновлення/коригування продуктового портфеля	Не вимагається	Може знадобитися для роботи на нових сегментах цільових ринків	Може знадобитися для роботи на нових ринках
2. Пошук перспективних нових ринків	Не вимагається	З достатньою ємністю	Активний
3. Активізація співпраці з дилерами	Не вимагається	Направлена на освоєння нових сегментів вже освоєних ринків та нових ринків із достатньою ємністю	Спрямована на освоєння нових ринків
4. Зусилля щодо пошуку постачальників сировини, участь у формуванні логістичних ланцюжків з метою зниження собівартості продукції	Мінімальні зусилля	Істотні зусилля	Істотні зусилля

продовження табл. 3.5

1	2	3	4
5. Відстеження змін сегментарної структури ринків з можливою зміною надалі списку цільових сегментів	У міру трансформації ринків	Активна, можлива зміна списку цільових сегментів	Активна, можлива зміна списку цільових сегментів
6. Відстеження трансформації КФУ, зміни бізнес-стратегії, розробка нової бізнес-стратегії	Моніторинг КФУ в цільових сегментах, можлива зміна бізнес-стратегії	Моніторинг КФУ у цільових сегментах, розробка бізнес-стратегії для нових сегментів цільових ринків та, можливо, нових ринків	Моніторинг КФУ, розробка бізнес-стратегій для нових цільових сегментів та ринків
7. Участь у державних програмах, спрямована на досягнення поставленої мети на основі протидії конкурентам	Участь у державних програмах, спрямована на збереження частки ринку	Участь у державних програмах, спрямована на збереження обсягу виручки	Участь у державних програмах, спрямоване на збільшення обсягу виручки та «захоплення» нових ринків
8. Лобування держрегулювання вартості сировини, а також програм підтримки освоєння нових ринків та стимулювання попиту продукції	З метою обмеження вартості ПММ	З метою обмеження вартості ПММ та підтримки компаній-покупців	З метою обмеження вартості ПММ, програм підтримки освоєння нових ринків та компаній-покупців

Якщо перед компанією поставлена мета «Збереження частки ринку», то цих дій цілком достатньо для її досягнення і не потрібна реалізація активностей 1 – 3, представлених у таблиці («Оновлення/коригування продуктового портфеля», «Пошук перспективних нових ринків» та «Активізація співпраці з дилерами»). Фактично в даному випадку успіх у досягненні мети ПрАТ «ХПЗ» залежить лише від заходів регулятора, що

стимулюють активність постачальників сировини, і самого підприємства залежить від дій інших впливових груп стейкхолдерів.

Якщо компанії необхідно досягти мети «Збереження обсягу виручки» та «Збільшення обсягу виручки», їй необхідно активізувати співробітництво з дилерами для забезпечення реалізації продукції на вже освоєних і на нових сегментах/ нових ринках.

На рисунку 3.10 представлено групу сценаріїв менеджменту компанії, перед яким поставлена мета «Збереження обсягу виручки».

В умовах квадранта 1 менеджменту необхідно реалізовувати всі дії під номером 1 та активізувати роботу з дилерами з метою збільшення ними закупівель готової продукції, розширення необхідного асортименту та залучення покупців.

Якщо забезпечити активізацію роботи дилерів вдається (знак «+»), ПрАТ «ХПЗ» повинен спрямувати свої зусилля на пошук нових ринкових сегментів, оновлення продуктового портфеля, коригування, у разі потреби, або розробку бізнес-стратегії. В іншому випадку (знак «-») необхідно спочатку здійснити пошук нових дилерів і потім розпочати зазначені дії.

Якщо менеджменту компанії вдається виявити перспективні нові ринкові сегменти (наприклад, під час відбудови інфраструктурних об'єктів), то реалізація всіх зазначених вище активностей ПрАТ «ХПЗ» здатна забезпечити досягнення мети «Збереження обсягу виручки».

Якщо пошук нових ринкових сегментів не призвів до позитивного результату, компанії необхідно здійснити пошук нових ринків з достатньою ємністю, оновити продуктовий портфель і розробити бізнес-стратегії для нових ринків.

Виконання всіх цих завдань створить умови для досягнення мети «Збереження обсягу виручки», інакше ПрАТ «ХПЗ» змушене буде трансформувати мету своєї діяльності: або поставити мету «Збереження частки ринку» (шляхи її досягнення вказані вище), або скоригувати цільові показники мети «Збереження обсягу виручки».

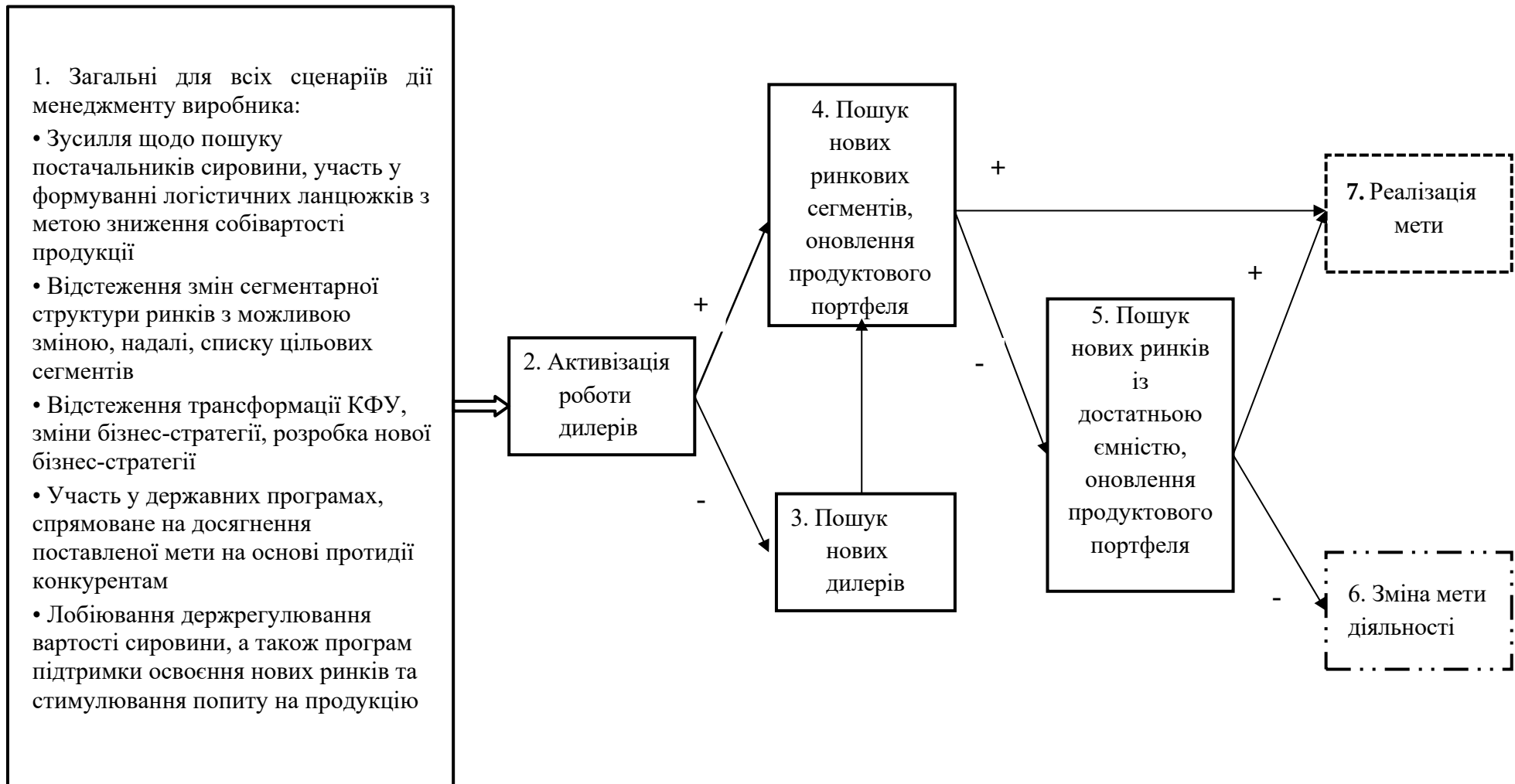


Рисунок 3.10 – Група сценаріїв менеджменту ПрАТ «ХПЗ» при досягненні ним мети «Збереження обсягу виручки»

Таким чином, при реалізації мети «Збереження обсягу виручки» в умовах квадранта 1 можливі кілька сценаріїв реакцій у відповідь менеджменту ПрАТ «ХПЗ» на зміни факторів зовнішнього середовища та дії впливових груп стейкхолдерів, які включають наступні кроки, зазначені на рис. 3.10:

- сценарій 1: 1 - 2 - 4 - 7,
- сценарій 2: 1 - 2 - 4 - 5 - 7,
- сценарій 3: 1 – 2 – 4 – 5 – 6 та перехід до реалізації нової мети, виконання дій за прописаним для неї алгоритмом,
- сценарій 4: 1 - 2 - 3 - 4 - 7,
- сценарій 5: 1 – 2 – 3 - 4 – 5 - 6 і перехід до реалізації нової мети, виконання дій за прописаним для неї алгоритмом,
- сценарій 6: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 7.

Для відбору сценаріїв з точки зору доцільності розробки нових бізнес-стратегій у рамках кожного сценарію було проведено аналіз вмісту сценаріїв:

- у сценаріях, у яких була тільки дія, пов'язана з пошуком нових ринкових сегментів, оновленням продуктового портфеля, необхідне коригування існуючої бізнес-стратегії;
- у сценаріях, в яких міститься активність, пов'язана з пошуком та освоєнням нових ринків, швидше за все, необхідна розробка нової бізнес-стратегії.

Розробку нових бізнес-стратегій ПрАТ «ХПЗ» здійснювало на основі прийнятих у ній методик ідентифікації КФУ на цільових ринках та розробки бізнес-стратегії, орієнтованої на виявлені КФУ.

В рамках кожного відібраного під час аналізу сценарію були ідентифіковані найбільш значущі КФУ на кожному цільовому ринку, обрано оптимальний шаблон бізнес-стратегії для кожного сценарію та сформовано конкурентні стратегії як комплекси функціональних стратегій, спрямованих на реалізацію ідентифікованих КФУ на основі ідентифікації (у кожному шаблоні) «якорної функціональної стратегії» та вибору функціональних стратегій на основі використання шкали сумісності.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра обґрунтований та сформульований теоретико-методичний підхід щодо удосконалення управління розвитком підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було отримано наступні результати:

1. Досліджено теоретичні аспекти та можливі напрями розвитку методів управління розвитком підприємства. Вичено основні галузі активності менеджменту підприємств при реалізації стратегій розвитку, досліджено механізм впливу корпоративної та конкурентних стратегій на рівень конкурентоспроможності підприємства, як у «цілому», так і на його цільових ринках.

2. Вивчено особливості розробки стратегій менеджментом підприємств, проаналізовано потенційні переваги використання сценарного аналізу при розробці стратегій розвитку підприємств та специфіку інструментів сценарного аналізу. Ідентифіковано найбільш важливі, теоретично обґрунтовані аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах високої ринкової турбулентності, що включають оцінку перспективності напрямів діяльності компанії (в рамках розробки корпоративної стратегії), оптимізацію товарної стратегії компанії (в рамках розробки бізнес-стратегії (конкурентної стратегії)), високий рівень організації операційної діяльності (що дозволяє виробляти якісну продукцію та доставляти її клієнтам в оптимальні терміни), орієнтовану на побудову довгострокових ділових взаємин близькість до клієнта.

3. Проаналізовано ресурсний потенціалу ПРАТ «Харківський плитковий завод». Здійснено аналіз виробничих, трудових та фінансових ресурсів підприємства. Проведений аналіз потенціалу ПрАТ «ХПЗ» дозволяє говорити про те, що в компанії є значні фінансові ресурси. Проте варто відзначити також

певні негативні тенденції в динаміці окремих фінансових показників впротягом періоду, що аналізується, що пов'язано з особливостями діяльності підприємства та впливом зовнішніх факторів.

4. Розглянуто методику формування компонентного состава сценарного аналізу. Виявлено значні «вузькі» місця, що характеризуються використанням обмеженого набору джерел інформації, при виборі нового напрямку діяльності компанії аналізом недостатньої кількості критеріїв оцінки перспективності потенційних нових областей бізнесу, ігноруванням важливості застосування сучасних методів моделювання, прогнозування, стратегічного, конкурентного, маркетингового аналізів; при розробці бізнес-стратегій (товарних стратегій) – домінуванням оптимізації продуктового портфеля в якості основного інструменту поліпшення ринкових позицій компанії в умовах бізнес-середовища, що динамічно змінюється, а також наявністю суттєвих дефектів у розробці товарної стратегії – недооцінкою важливості узгодженості особливостей нової продукції зі специфікою стратег компанії, використанням обмеженого числа критеріїв оцінки перспективності нового продукту, ігнорування важливості аналізу фінансових показників діяльності конкурентів та рівня цін конкуруючих продуктів.

5. Запропоновано алгоритм використання сценарного аналізу в управлінні розвитком ПрАТ «ХПЗ». Обґрунтовано і розроблено теоретико-методичний підхід до ідентифікації, який забезпечує мінімізацію числа аналізованих факторів і кількості підлягаючих аналізу сценаріїв. Запропоновано: структуру інформаційного забезпечення процесів розробки стратегії розвитку підприємства, перелік необхідних перед розробкою стратегій підготовчих заходів процесу розробки стратегій розвитку на основі сценарного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності стратегій, спрямованих на покращення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028) (Дата звернення 15.10. 2023)
2. Алієв, Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*, 2019. (9), 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>.
3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* / кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
4. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. *Монографія*/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2019. 192 с.
5. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 15.07.2023).
6. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
7. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf.
8. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті

стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://surl.li/nduzv>.

9. Голобородько А.Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95-101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>

10. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2021 Т.32(71). С.38-41.

11. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т1. / редкол. і С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія». 2013. 864 с.

12. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. Київ, 2006. URL: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf.

13. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.

14. Іващук С.П. Розвиток експортного потенціалу в сучасній інтеграційній стратегії України: автореф. дис. ... канд. екон. наук; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2011. 20 с.

15. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Нагорний Є. І. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2. № 3. С. 98–103.

16. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств: навч. посібн. / за ред. д-р екон. наук, проф. Г.Г. Кірейцева. К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. 268 с.

17. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

18. Кириченко, О.С. «Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств». *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.

19. Козак Ю. Г., Ковалевський В. В., Левицький М. А., Воронова О. В. *Фінанси: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Ю.Г. Козак (ред.). Вид. 3-тє, перероб. та доп.* Київ: Центр учбової літератури. 2014. 639с.
20. Кондратенко Н. О., Швед А. Б. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2022. №10. С. 212–218. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-212-218>.
21. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ.* 2022. №7. С. 210 – 217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>
22. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
23. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 578. С. 141 -145.
24. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»».* 2021. № 20. С. 51-55.
25. Красняк О.П., Мищик В.О. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
26. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Харків: НТУ «Харківський політехнічний ін-т», 2006. 37 с.
27. Манн Р. В., Плигач К. Д. Понятійно-категоріальний апарат економічного потенціалу регіону. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки.* 2018. № 48. С. 5–13.

28. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9(135). С. 36–46.
29. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226–231.
30. Микитюк П.П, Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
31. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. Т. 2. 2006. 568 с.
32. Нагорнюк О. В. Щодо сутності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 37–43.
33. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С.308–313
34. Островська Г.Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 104–110.
35. Островська Г. Й. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2019. Том 57. С. 89–98. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.089 (дата звернення 23.10.2022)
36. Пастошук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
37. Павлович Р. Ф. Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 41–50. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.

38. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251.
39. Полінкевичч О.М., Шостак Л.В. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
40. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С 150–155.
41. Савченко В.Ф. Потенціал національної економіки України: моногр. Чернігів: ЧДІЕіУ, 2009. 273 с.
42. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
43. Сіденко В. Р. Потенціал економічного розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Фінанси України*. 2007. №9. С. 143–150.
44. Смолінська Н., Грибик І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 248–255.
45. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 363–367.
46. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79. URL : <https://www.researchgate.net/publication/337130365>.
47. Статистична звітність ПрАТ «Харківський плитковий завод». Офіційний сайт. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/>.
48. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.

49. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Сущенко. Алчевськ: ДГМІ, 2002. 216 с.
50. Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 45 – 61.
51. Тимощук М.Р., Яворська Н.Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. *Вісник Львівського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 44. С. 249–255.
52. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
53. Формування конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємств (теоретичні аспекти) / В.І. Хомяков, Т.Г. Вяткіна, П.С. Вяткін. Прометей. Донецьк : ДЕГІ, 2006. № 1. С. 163–166.
54. Чаленко О.Ю. Методика визначення економічного потенціалу. *Економіка України*. 2013. № 8. С. 40–54.
55. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємств із зовнішнім середовищем. *Наукове видання*. Харків: ХНЕУ. 2017. 280 с.
56. Шестакова О.А. До питання категоріального змісту та структури експортного потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 104–109.
57. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 1. С. 383 -386.
58. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113.

<https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>.

59. Arefieva O, Piletska S, Khaustova V, Poberezhna Z, Zyz D. [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. №. 1. pp. 12-20.

60. Elderson F. and Breeden S. Guide to climate scenario analysis for central banks and supervisors. June 2020. – URL: https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guide_scenario_analysis_final.pdf.

61. Gatty, N. Creating Effective Business Strategy. – URL: <https://www.strategicpeoplesolutions.com/wp-content/uploads/2017/01/Creating-Effective-Business-Strategy.pdf>

62. Hausmann R., Hidalgo C. A., Bustos S., Coscia M., Simoes A., Yildirim M. A. The Atlas of Economic complexity: Mapping Paths to Prosperity. MIT Press, Cambridge, MA. 2014. URL: <https://doi.org/10.7551/mitpress/9647.001.0001>.

63. Hyo-Jeong, B. Competitiveness Analysis of GDSs in South Korea by Using Niche Theory: Focusing on User Gratification / B. Hyo-Jeong, K. Jeong-Joon, L. Byeong- Cheol Lee. // Sustainability. – 2020. – 12(20):8425. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8425>.

64. Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Łódź 1990, P. 141.

65. Korytko Tetyana, Piletska Samira, Arefieva Olena, Pidhora Yelizoveta, Fomichenko Inna. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43, № 4, pp. 545-554.

66. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, &Yasinetska, I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2020. (4). P. 171–178. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

67. Porter M. E. Competitive strategy. Measuring business excellence. 1997. Vol. 1(2). Pp. 12–17.
68. Practical Method. NOTE 5. Scenario Analysis. Biodiversa. The ERA-NET promoting European research on biodiversity. – 2014. – URL: <https://www.biodiversa.org/713/download>.
69. Ramya-Terrance, A. Competitive Analysis of Retail Websites through Search Engine Marketing / A.Ramya-Terrance, S. Shrivastava, A. Kumari and L. Sivanandam. // Ingeniería Solidaria. – 2018. – vol. 14. –№ 25 (Special issue). – URL: https://www.researchgate.net/publication/327352525_Competitive_Analysis_of_Retail_Websites_through_Search_Engine_Marketing.
70. Scenario analysis: Synopsis of Stakeholder Meetings National Strategy for the Environment for 2050. – URL: <https://era.org.mt/wp-content/uploads/2020/07/Scenario-Analysis-Synopsis-of-Stakeholder-Meetings.pdf>.
71. Shantiko, B., Liswanti. N. Participatory Prospective Analysis (PPA): Scenario building approach for improving, exploring and anticipating challenges in complex multi-stakeholders systems. – URL: https://www1.cifor.org/fileadmin/subsites/colupsia/documents/IASC_Scenarios.pdf.