

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІД ВПЛИВОМ
КРИЗИ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент

Кіщук Микола Олександрович

Керівник Пріб К.А., _____
доктор економічних наук, професор

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗ.....	6
1.1. Стратегічне управління розвитком підприємства	6
1.2. Методи інтегрованої комплексної оцінки стану підприємства як індикатору його здатності розвиватися	12
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВНАСЛІДОК КРИЗИ, СПРИЧИНЕНОЇ COVID-19.....	23
2.1. Порівняльний макроекономічний аналіз зовнішнього середовища до та в період поширення кризи COVID-19	23
2.2. Аналіз змін у фінансовому секторі під впливом кризи	39
2.3. Аналіз впливу COVID-19 змiну стратегії підприємства на прикладі Приватбанку	47
Висновки до другого розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ	53
3.1. Удосконалення процесу розробки стратегії підприємства в умовах кризи... 53	
3.2. Стратегічні інновації в умовах кризи COVID-19	62
3.3. Інвестиційне забезпечення процесів розвитку.....	71
Висновки до третього розділу	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нові умови функціонування ринків, які приніс на них вплив безпрецедентної в історії кризи COVID-19 зробив багато минулих досліджень по стратегічному менеджменту та антикризовому управлінню неактуальними. А оскільки робота бізнесу бєх урахування уроків минулих та поточних криз, веде до їх неминучого повторення і ще важчих наслідків. І саме для уникнення такого необхідним є стратегічно аналізувати особливості кожної кризи та кожного зрушення ринку для того, щоб внести відповідні зміни у діяльність самого підприємства і захистити його від аналогічних впливів.

Зважаючи не це, темою дослідження було вибрано аналіз процесів трансформації підприємств в умовах постійних динамічних змін його внутрішнього та зовнішнього середовища з концентрацією на вплив кризових явищ.

Метою роботи є обґрунтування підходів до забезпечення розвитку підприємства в умовах трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища під впливом кризи.

Виходячи з поставленої мети, перед дослідженням були поставлені наступні **завдання**:

- Вивчити сутність стратегічного управління підприємством;
- Визначити методи комплексної оцінки стану підприємства як індикатору його здатності розвиватися;
- Проаналізувати макроекономічні умови роботи ринку під час пандемії COVID-19, а також мікроекономічні умови роботи окремих його секторів;
- Висунути пропозиції щодо удосконалення процесів розробки стратегії підприємства;

- Проаналізувати основні інноваційні тренди в бізнесі, які були винайдені та застосовані на практиці в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку підприємства, його трансформації під впливом кризи.

Предметом дослідження стала сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів є вивчення теоретичних аспектів роботи та розвитку підприємства в умовах кризи.

В основному аналіз буде включати прецеденти трансформаційних процесів під впливом останньої, найактуальнішої і безпрецедентної кризи – COVID-19.

В процесі написання роботи, були застосовані наступні **методи**:

- Теоретико-методологічні основи стратегічного менеджменту, антикризового управління та трансформації підприємства в умовах змін на ринку;
- Аналіз практичних аспектів трансформації підприємств на ринку під час пандемії COVID-19;
- Напрями формування ефективної системи розвитку підприємства в умовах трансформації його середовища.

Інформацією основою роботи стали дослідження консалтингово-аудиторської компанії KPMG щодо впливу COVID-19 на бізнес, статистичні дані Міжнародного Валютного Фонду, Національного банку України та Державної статистичної служби України, а також звіти інших аналітиків ринку щодо стратегічного менеджменту, антикризового управління та аналізу ринку до, під час та прогноз на період після пандемії.

Теоретичний аспект роботи полягає в пошуку та аналізі вже існуючих напрацювань по методам проходження бізнесом процесів трансформації, в тому числі в умовах кризи.

Практичний аспект роботи полягає в проведенні досліджень найактуальніших напрацювань бізнесу по зміні своїх стратегій для полегшення процесу проходження кризи і навіть розвитку підприємства в таких умовах.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗ

1.1. Стратегічне управління розвитком підприємства

Вплив пандемії, як і будь-якої кризи, перш за все проявився в бізнесі через урізання неперіоритетних на думку кожного власника витрат його підприємства. А тому, обсяг капітальних інвестицій під тиском кризи за результатами 2020 року значно знизився в порівнянні з 2019. Капітальні інвестиції бізнесу відповідають за його інноваційний розвиток. В умовах динамічності ринків, відсутність на підприємствах будь-яких інновацій вірно веде їх до кризи і занепаду. Це відбувається як з великими компаніями, так і з малим бізнесом. Відсутність інновацій на підприємстві говорить про відсутність у нього чіткої стратегії розвитку на ринку або ж його нестабільності.

Величезний розмір світового ринку та його перенасиченість кількістю компаній, яка на ньому функціонує, формує надзвичайно конкурентне середовище роботи в будь-якій сфері бізнесу. Таке середовище не просто мотивує, а змушує бізнес трансформуватися.

Фактори, які впливають на бізнес і змінюють його, можуть мати абсолютно різне походження: як зовнішнє, так і внутрішнє.

Для прикладу, ззовні на бізнес тиснуть кредитори, споживачі, державні регулятори. Кожний з них має спектр своїх індивідуальних вимог, які бізнес повинен виконувати, якщо хоче зберегти клієнтів, кредиторські відносини та можливість законно працювати на ринку.

Внутрішніми причинами можуть бути вимоги власників бізнесу та працівників. Адже вони за своєю суттю дуже схожі на споживачів, але всередині підприємства: працівники можуть піти на роботу до конкурента, якщо їх не влаштовують умови на цьому підприємстві; а власники (якщо це інвестори),

можуть забрати свій вклад.

Тому, в такому конкуретному середовищі практично перестало існувати понятті відданості бренду. І якщо підприємство не трансформується – воно занепадає.

Основою проведення інноваційних трансформації у будь-якій сфері бізнесу перш за все є наявність ефективного стратегічного менеджменту на підприємстві. Наявність такого напрямку діяльності повинна гарантувати факт розробки та постійної актуалізації стратегії підприємства. Адже саме в її рамках і має відбуватися його розвиток, а, відповідно, і запровадження інновацій.

Основна складність ведення діяльності стратегічного менеджменту в сучасних реаліях бізнесу, особливо якщо брати до аналізу великі корпоративні структури, є багаторівнена ієрархія, кожна з яких має свої економічні інтереси та вимоги. Лише з врахуванням всіх цих вимог та бажань, стратегічний менеджер може формувати цілі підприємства, створювати стратегію і проводити інноваційну діяльність. [32]

Такий менеджмент фактично є ліхтарем, який веде підприємство крізь темряву невизначеності на ринку і через умови перехідної економіки.

Основним трендом інновацій в останні десятиліття стала переорієнтація підприємств у своїй роботі з фокусування на об'ємах продукції, на конкретні вимоги споживачів, більшу індивідуальність виробництва. [32]

В рамках цього, перед менеджментом вибудовуються дві стіни, між якими йому необхідно формувати розвиток стратегії та будувати інновації – вимоги трансформації та корпоративні інтереси.

Результатом роботи стратегічного менеджменту є програма запровадження інновацій, методики прийняття рішень по їх впровадженню та список необхідних до виконання задач в рамках кожної інновації.

В цій програмі формується, також, і пріоритетність інноваційних цілей, зважаючи на умови ринку, мету компанії та потреби споживачів.

Проте, стратегічний менеджмент формується за рахунок управлінської моделі бізнесу. Саме вона ділить компанію на необхідні їй підрозділи і формує рамки його діяльності: об'єкт, суб'єкт, засоби та процеси роботи, умови функціонування, необхідний результат.

Отже, вже стає цілком зрозумілим те, що стратегічний менеджмент відіграє надзвичайно важливу роль в забезпеченні успішної діяльності підприємств. Однак, як і в будь-якому процесі, його роботу потрібно поділяти на окремі пункти, для спрощення процесу виконання задач.

На відміну від звичайної структури будь-якого процесу, побудова структури роботи стратегічного менеджменту починається з кінця – результату роботи.

Загалом, послідовність кроків роботи цього підрозділу виглядає наступним чином:

- Постановка цілі – результату;
- Визначення необхідних засобів для його досягнення;
- Умови в яких буде проходити робота над досягнення результату;
- Планування процесу виконання роботи.

Успіх цього процесу визначається перш за все раціоналізацією процесу роботи і постійним динамічним вдосконаленням організаційної структури, не лише цього підрозділу, а й всього підприємства. А тому основна філософія діяльності будується на системно-динамічному уявленні процесів.

Враховуючи конкурентність сучасного бізнес середовища, будь-який стратегічний менеджер перш за все намагається розвинути еластичність своєї компанії і зробити можливим її швидке та успішне підлаштування під мінливі соціально-економічні тенденції ринку. Саморозвиток та самоорганізація підприємства, без поштовхів ринку, є основою його успіху.

Одна з головних проблем стратегічного менеджменту в його класичному розумінні є концентрація в основному на аналізі перспектив та можливостей, які відкриваються перед підприємством на ринках, а також визначення найбільш

ефективних інструментів для їх досягнення. Проте, практично не звертається увага на сам процес практичної реалізації розроблених ідей.

На думку Кетлін Б. Хаас – одного з найкращих у світі експертів з стратегічного бізнес аналізу та комплексного менеджменту, в її роботі Управління комплексними проектами: основою менеджменту є розуміння не того, що зробити, а як зробити. [38]

Сучасний стратегічний менеджмент концентрується на перспективах роботи на новому ринку, проте до уваги не береться питання того чи зможе підприємство взагалі працювати на цьому ринку?

Основою конкурентного аналізу ринку є матриця конкуренції М. Портера. У своїй роботі по її розробці він казав, що основний чинник досягнення бажаного рівня рентабельності підприємством є сильне позиціонування щодо конкурентів. [41]

Саме рентабельність і є основою метою, яка зображена на матриці Портера. [41]

Портер пропонує на вибір підприємства три стратегії, які допоможуть йому випередити конкурентів:

- Лідерство за витратами: оптимізація витратної частини діяльності підприємства через здешевлення сировини, скорочення проміжних витрат і т.д.;
- Стратегія диференціації: створення для споживача якісно кращих товарів, ніж пропонують конкуренти;
- Стратегія концентрованого маркетингу: підприємство концентрує свою діяльність на одному/декількох продуктах або частинах ринку і весь свій потенціал напружує на досягнення в них лідерства. [41]

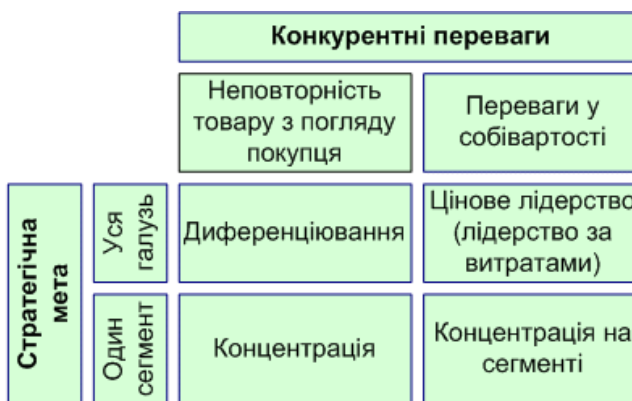


Рис. 1.1. Матриця конкуренції М.Портера

Джерело: [3, 41]

Матриця Портера є лише одним з елементів виконання стратегічних рішень доступних для підприємства. Існує, також, матриця розвитку товару/ринку, яка, на відміну від матриці Портера, пропонує на вибір 4 стратегії розвитку підприємства:

- Стратегія пенетрації на існуючі ринки з метою збільшення об'ємів продаж, ринкової частки та прибутків, через розвиток характеристик вже існуючого товару;
- Стратегія виходу на нові ринки з вже існуючим товаром та його подальше вдосконалення;
- Стратегія розвитку нових товарів на існуючих ринках;
- Стратегія диверсифікації: розробка нових товарів для нових ринків. [3]

Ще одна матриця для прийняття стратегічних рішень – матриця зростання ринку. Цей інструмент був розроблений консалтинговою компанією – Boston Consulting Group і поділяє всіх учасників ринку на 4 ролі:

- «Дійні корови» - компанії, які займають велику частку ринку. Їх основні цілі: збереження ролі лідера на ринку та інвестування в розвиток;
- «Зірки» - це компанії, які також займають велику частину ринку і мають високі темпи зростання попиту, порівняно з «коровами», якими в майбутньому вони мають стати. Проте, вони потребують подальших затрат у свій розвиток. Їх основні цілі: захист зайнятої частки ринку, збільшення

кількості пропонованих товарів та інвестицій у бізнес;

- «Знаки питання» - малі учасники ринку, яким важко змагатися з конкурентами через завищену для них ціну за зростання їх частки на ринку. В майбутньому у таких компаній є шанс стати «зірками». Їх основні цілі: активний розвиток якісних характеристик власного товару та підвищення їх конкурентоспроможності.
- «Собаки» - також малі учасники ринку, компанії на стадії занепаду. Їм не вдалося привабити споживачів до своєї продукції і достатньо міцно закріпитися на ринку, тому вони банкрутують або згортають свою діяльність в цьому сегменті. [3]

Останнім типом матриці є матриця McKinsey, яка поділяє основу аналізу конкурентоспроможності на два чинники: ринкова привабливість та сила конкурентних позицій. [3]

Відповідно до неї, залежно від ситуації з конкурентами та перспективності ринку, стратегічний менеджер може вирішити: чи потрібно розширювати діяльність на ринку чи виводити бізнес з цього сегменту. [3]

		РИНКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ		
		Значна	Середня	Незначна
СИЛА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ	Значна	<i>Інвестиції та зростання</i>	<i>Вибіркове зростання</i>	<i>Вибірковість</i>
		Зростати, здобувати домінуючі позиції, максимізувати інвестиції	Виявити, де відбувається зростання сегментів, і активно вкладати капітал. Підтримувати усі інші напрямки	Зберегти загальне становище, шукати можливості руху грошей, підтримувати
	Середня	<i>Вибіркове зростання</i>	<i>Вибірковість</i>	<i>Жнива</i>
		Опирається на сильні сторони, підкріплювати вразливі ділянки, змагатися з конкурентами за лідерство	Виявити, де відбувається зростання сегментів, і відповідно спеціалізуватися, вибірково вкладати капітал туди, де низький ризик і висока рентабельність	Скоротити асортимент, звести до мінімуму капіталовкладення, зайняти позицію для відходу
	Незначна	<i>Вибірковість</i>	<i>Жнива</i>	<i>Елімінація</i>
		Спеціалізуватися на обмежених сторонах, шукати способи подолання слабких сторін, пошук можливостей співробітництва	Спеціалізуватися, шукати ніші, розглядати питання про продаж частини бізнесу	Знизити постійні витрати та запобігти капіталовкладенням, продати частину бізнесу, якщо це ще можливо зробити

Рис. 1.2. Матриця McKinsey

Джерело: [3]

В загальному, процес інноваційної трансформації підприємства можна поділити на такі два етапи:

- На першому етапі формуються цілі інноваційної діяльності, гіпотетичні умови їх виконання на ринку та деякі специфічні умови, які залежать від сфери їх введення. Складається, також, перелік усіх необхідних елементів для втілення інновацій в життя;
- Другий етап передбачає практичне тестування інновацій: перевірка гіпотез їх введення, виявлення найбільш впливових на кінцевий результат елементів та чинників, їх подальша систематизація та створення первинних пропозицій (чорнових). Далі моделюється механізм функціонування таких інновацій в рамках підприємства та всього ринку в процесі чого визначаються стратегічні фактори успіху, основні завдання та пріоритетні шляхи діяльності та розвитку.

1.2. Методи інтегрованої комплексної оцінки стану підприємства як індикатору його здатності розвиватися

Враховуючи те, що даний розділ присвячений змінам в роботі бізнесу фінансового сектору, то важливим буде згадати про аналіз надійності його бізнес-партнерів. Це можуть бути дебітори, кредитори, інвестори, постачальники або клієнти (споживачі). Будь-хто з них пов'язаний з бізнесу тими чи іншими ланцюгами: позики, товари, вкладення і т.д.

Найгірший сценарій розвитку життєвого циклу бізнесу є його банкрутство. Воно настає рано чи пізно практично для будь-якої компанії. А тому важливим є розпізнати коли в пов'язаній компанії збільшується ймовірність настання такого сценарію в короткій та середній перспективах.

Безсумнівно, поняття банкрутства слабо асоціюється з процесом розвитку компаній. Проте, не варто забувати, що занепад компанії є лише одним з її життєвих циклів і завжди рано чи пізно настає.

Варто поглянути на цей процес інакше: аналіз платоспроможності компанії може бути однією з ланок процесу в її реорганізації, поглинання іншою компанією або розгляд сценаріїв її санації.

І хоча вибраний як основа для аналізу фінансовий сектор, а точніше саме комерційні банки є специфічною сферою бізнесу, проте вони є суб'єктом підприємницької діяльності, підприємствами з особливим правовим статусом. Такий статус комерційних банків існує об'єктивно і обумовлений тим, що банківська діяльність є виключним видом діяльності, з особливими вимогами держави до суб'єктів, що її здійснюють.

Саме така специфічність цієї сфери робить її найбільш цікавим об'єктом аналізу, особливо в умовах такої безпрецедентної кризи на ринку як криза COVID-19.

Якщо такі сторони як постачальники, інвестори та клієнти є характерними для будь-якої сфери бізнесу, то дебітори та кредитори найхарактерніше проявляються саме в фінансовій індустрії.

Як може вплинути банкрутство пов'язаної сторони на сам бізнесу? Розглянемо це питання окремо по кожній зі сторін:

- Дебітори – особа чи компанія, яка винна гроші або інші цінності в якості боргу іншому підприємству. В разі банкрутства дебітора підприємство отримає лише частину свого боргу, яка змінюється залежно від законодавства країни та особливостей ситуації банкрутства;
- Кредитори – особа чи компанія, якій вже саме підприємство винне гроші або інші цінності. Дуже рідко можна зустріти ситуацію, в якій після банкрутства кредитора, борги його дебіторів просто списуються. В основному їх перепродають іншим компанія або їх забирає на себе та компанія, яка викупить збанкрутілого кредитора;
- Інвестори – особи або компанії, які вклали свої або запозичені кошти чи інші цінності в підприємство. При банкрутстві інвестора, його внесок може

повернутися з підприємства і піти на погашення інших боргів або буде перепроданий іншій особі чи компанії;

- Постачальники – банкрутство цієї сторони є одним з найгірших сценаріїв для самого підприємства, оскільки це фактично зупиняє одну з ланок його виробничого процесу і перериває його здатність генерувати товари або послуги. Ще гіршою буде ситуація, якщо постачальник відповідав за важливу частину виробничого процесу або, якщо його продукт був унікальним на ринку;
- Споживачі – банкрутство цієї сторони, також, є дуже важкою ситуацією для будь-якого бізнесу, оскільки зменшує ринок для його товарів або послуг, зменшує попит. Знову ж таки, ситуація значно погіршується, якщо збанкрутілий споживач був великим клієнтом бізнесу.

Тому, на мою думку, створення, розвиток та трансформація під час кризи моделей, які передбачають коротко- та середньострокові ймовірності настання банкрутства пов'язаної компанії або, навіть, свого є життєвоважливи для продовження успішної діяльності будь-якого бізнесу і повинно мати місце в даному пункті.

Одним з найкращих методів перевірки пов'язаної сторони на ймовірність банкрутства є розрахунок z-коефіцієнту на основі даних з фінансової звітності.

Один з способів, який допомагає вирішити це питання – модель Альтмана, винайдена Едвардом Альтманом. Ця модель оцінює рівень платоспроможності компанії на основі z-коефіцієнту, який включає в себе різні фінансові показники діяльності компанії, зважені на вагові коефіцієнти. [35]

Для першої своєї моделі 1968 року Альтман дослідив діяльність групи підприємств, частина з яких стала банкротами в період 1946-1965 років, інша частина успішно продовжувала свою діяльність. На основі звітності цих підприємств було досліджено 22 аналітичних показника, з яких було виділено 5

найбільш важливих для прогнозу та побудови багатофакторного регресійного рівняння. [35]

Модель розраховує показник платоспроможності на основі даних за останній рік функціонування підприємства.

Модель Альтмана 1968 року є основоположною і виглядає так:

$$Z = 1.2 * X_1 + 1.4 * X_2 + 3.3 * X_3 + 0.6 * X_4 + X_5, \quad (1.1)$$

де X_1 – відношення робочого капіталу до загальної суми активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів;

X_3 – відношення доходу до сплати відсотків та податків до загальної суми активів;

X_4 – відношення власного капіталу до загального числа зобов'язань;

X_5 – відношення валового прибутку (або збитку) до загальної суми активів. [35]

Вона створена для підприємств, акції яких котируються на ринку, проте є застарівшою. Саме в тому в даній роботі використовують три новіші моделі, які будуть наведені далі.

Альтман розробив декілька моделей розрахунку z-коефіцієнту для різних підприємств та ринів:

- Модель 1983 року – для підприємств, які є приватними і не розміщують свої акції на ринку;
- Модель 1993 року – для підприємств, які є невиробничими;
- Дороблена модель 1993 року для невиробничих компаній, та ринків, що розвиваються. [35]

Модель 1983 року:

$$Z = 0.717 * X_1 + 0.847 * X_2 + 3.107 * X_3 + 0.42 * X_4 + 0.995 * X_5, \quad (1.2) [35]$$

Для трактування показників z-коефіцієнту, Альтман в своїх роботах привів межі значення коефіцієнта для віднесення позичальника до того чи іншого класу ймовірності банкруства. Так, для моделі 1983 року. Якщо значення z-коефіцієнту більше за 2.9, то підприємство можна віднести до так званої «Безпечної зони», якщо ж значення коефіцієнту $<$ за 2.9, проте, більше за 1.23, то підприємство відноситься до «Сірої зони». І, якщо z-коефіцієнт менший за 1.23, то підприємство відноситься до «Зони лиха». [35]

Також, Альтман приводить рейтинг, який відповідає даному підприємству на основі дослідження показника його z-коефіцієнту. До аналізу Альтман брав рейтинги міжнародного рейтингового агенства S&P:

Рейтингу AAA відповідає значення z-коефіцієнту, яке ≥ 6.2

- AA – z-коефіцієнт ≥ 4.73 ;
- A – z-коефіцієнт ≥ 3.74 ;
- BBB – z-коефіцієнт ≥ 2.81 ;
- BB – z-коефіцієнт ≥ 2.38 ;
- B – z-коефіцієнт ≥ 1.8 ;
- CCC – z-коефіцієнт ≥ 0.33 ;
- D – z-коефіцієнт ≥ -0.2 . [29]

Модель 1993 року:

$$Z = 6.56 * X_1 + 3.26 * X_2 + 6.72 * X_3 + 1.05 * X_4, \quad (1.3) [35]$$

Модель для ринків, що розвивається така сама як і модель 1993 року, проте тут Альтман додав ще константу +3.25, тому модель має такий вигляд:

$$Z = 6.56 * X_1 + 3.26 * X_2 + 6.72 * X_3 + 1.05 * X_4 + 3.25, \quad (1.4) [35]$$

Для моделі 1993 року та доробленої її версії для ринків, що розвиваються – формула 1.4, трактування значення z-коефіцієнту таке:

- Якщо значення z-коефіцієнт ≥ 5.85 , то підприємство можна віднести до «Безпечної зони»;
- Z-коефіцієнт ≥ 4.15 – «Сіра зона»;
- Z-коефіцієнт нижче 4.15 – «Зона лиха». [35]

Значення рейтингу підприємства залежно від значення z-коефіцієнту (рейтинги S&P):

- $Z \geq 8.15$ – AAA;
- $Z \geq 7.6$ – AA+;
- $Z \geq 7.3$ – AA;
- $Z \geq 7$ – AA-;
- $Z \geq 6.85$ – A+;
- $Z \geq 6.65$ – A;
- $Z \geq 6.4$ – A-;
- $Z \geq 6.25$ – BBB+;
- $Z \geq 5.85$ – BBB;
- $Z \geq 5.65$ – BBB-;
- $Z \geq 5.25$ – BB+;
- $Z \geq 4.95$ – BB;
- $Z \geq 4.75$ – BB-;
- $Z \geq 4.5$ – B+;
- $Z \geq 4.15$ – B;
- $Z \geq 3.75$ – B-;
- $Z \geq 3.2$ – CCC+;
- $Z \geq 2.5$ – CCC;
- $Z \geq 1.75$ – CCC-;
- Значення нижче – D. [35]

Трактування коефіцієнтів і їх формули у всіх моделей однакові, проте, модель 1993 року і модель для ринків, що розвиваються – формула 3.4, не використовує останній коефіцієнт X_5 :

- X_1 – відношення робочого капіталу до загальної суми активів (валюти балансу). Робочий капітал є різницею поточних активів та поточних зобов'язань. ((Форма 1 рядок 1195 – Форма 1 рядок 1695)/Форма 1 рядок 1300).
- X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів (Форма 1 рядок 1420/Форма 1 рядок 1300).
- X_3 – відношення доходу до сплати відсотків та податків до загальної суми активів (Форма 2 рядок 2190 (або 2195 якщо збиток)/Форма 1 рядок 1300).
- X_4 – відношення власного капіталу до загального числа зобов'язань (Форма 1 рядок 1495/(Форма 1 рядок 1595 + Форма 1 рядок 1695).
- X_5 – відношення валового прибутку (або збитку) до загальної суми активів (Форма 2 рядок 2090 (або 2095 якщо збиток)/Форма 1 рядок 1300). [35]

Можна побачити, що для розрахунку z-коефіцієнту не потрібно записувати в модель значення всіх рядків форм фінансової звітності, а лише 6 рядків з форми 1 «Баланс» і ще 2 рядки з форми 2 «Фінансовий результат», що дуже зручно, і дозволить швидко отримати результат.

Такі моделі Альтмана є спрощеним варіантом розрахунку платоспроможності, проте корисні для швидкої перевірки підприємства, оскільки для таких розрахунків необхідно лише 8 значень з форми 1 та форми 2, які легко знайти в будь-якій фінансовій звітності.

Більш складна модель з ширшим діапазоном аналізу може бути побудована на основі постанови НБУ №351 «Про затвердження Положення про визнання банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», основа якої проте лежить все в тій же моделі Альтмана. [22]

Дана модель включає в себе набагато ширший список показників підприємства-об'єкта аналізу, ніж передбачено в моделі Альтмана. Зокрема, тут враховується розмір підприємства (велике, середнє або мале), сфера його діяльності (за номером КВЕД) та більша кількість рядків з форми 1 та форми 2, які необхідні для розрахунків. [22]

Перш за все, 4-5 змінних, які були передбачені в моделі Альтмана (X_1 , X_2 , $X_3...$), в цій моделі розширені до 18 змінних, для яких розраховуються 22 фінансових показника, які позначаються $МК_n$ та $К_n$ ($МК$ – показники розраховані лише для малих підприємства, $К$ – для великих та середніх, більшу кількість показників рахують однаково для обох категорій). Формули деяких фінансових показників можуть бути різними для груп $МК$ та $К$.

Загалом, до фінансових показників, які використовуються в моделі для розрахунку z -коефіцієнту є показники капіталу, ліквідності, рентабельності, показник покриття боргу, оборотності кредиторської і дебіторської заборгованостей, а також запасів і капіталу та інші.

Набір фінансових показників, які використовуються для розрахунку z -коефіцієнтів для різних галузей визначається специфікою цих галузей:

- тобто, якщо це для прикладу підприємство, яке займається оптовою торгівлею, то наявність у нього великої кількості необоротних активів не є хорошим показником
- якщо ж це виробниче підприємство (сільськогосподарське, добування і таке інше), то поганим показником буде наявність великого обсягу неопераційних витрат, які мають покриватися з операційного прибутку, для прикладу витрати на рекламу.

Відповідно до постанови НБУ №351, необхідно також визначити клас компанії. Їх існує 9 (1 – найбільш надійне підприємство, 9 – майже банкрут). Поділ підприємств на класи відбувається за такими характеристиками [48, додаток 3]:

- Скільки часу пройшло з державної реєстрації (фактично є показником того скільки існує підприємство, офіційно);
- Скільки часу пройшло з дати останньої структурної реорганізації та/або змін у складі керівництва;
- Який висновок зробили аудитори при перевірці діяльності боржника за попередній рік;
- Наявність фактів насплати або несвоєчасної сплати відсотків за борговими зобов'язаннями;
- Наявність фактів непогашення або несвоєчасного погашення боргових цінних паперів;
- Прибуткова чи збиткова діяльність;
- Перевищення (або ні) власним капіталом суми статутного та резервного;
- Частота виплати доходів за борговими цінними паперами;
- Рейтинг емітента відповідно до міжнародної шкали. [22]

Так, до підприємств, щодо яких немає жодних сумнівів, можна віднести 1-го та 2-го класів, до 3-го та 4-го класів є претензії щодо своєчасної сплати процентів за борговими цінними паперами, а також щодо їх повного погашення. 5-й та 6-й класів мають труднощі щодо своєчасного погашення боргів, також банки мають сумніви щодо таких компаній: чи зможуть вони повернути суму внеску банку до статутного капіталу в разі їх реорганізації. 7-й та 8-й класи не можуть своєчасно погасити боргові цінні папери, також банк не зможе повернути свій вклад до їх статутного капіталу в разі їх реорганізації. 9-й клас підприємств відповідає стану перед банкрутством: шанси на погашення боргових цінних паперів практично дорівнюють 0, свій вклад в статутний капітал банк не лише не зможе повернути, а й не зможе стати правонаступником боргових зобов'язань, єдиний шанс для кредиторів таких підприємств – це повернення коштів через суд або після санації підприємства. [22]

Проте, аналіз підприємства через розрахунок його z-коефіцієнту по моделям Альтмана став основою започаткування такого напрямку аналізу.

Пропоновані НБУ рівняння для цих розрахунків відрізняються від моделі Альтмана лише набором показників, які беруться до аналізу, і є швидше рекомендаціями, ніж загальноринковими вимогами до такого аналізу.

Кожне підприємство, в тому числі і банки в своїх скорингових моделях, користуються іншими рівняннями, беручи до уваги ті показники, які їх цікавлять у позичальнику і які вони самі вважають важливими.

Розробка таких рівнянь кожним підприємством починається перш за все з визначення кінцевої мети такого аналізу. Тобто визначення бачення того, яким має бути бізнес, щоб отримати позику, бути вартим початку санації або вартий інвестування в себе.

Визначаються списки важливих для аналізу показників, кореляція між ними і сила впливу на кінцевий результат. Це і зводиться до формування самого рівняння – основи розрахунку.

Проте, все ж такі методи аналізу найбільше характерні для фінансового сектору в силу специфіки його діяльності. Діяльність цих підприємств, більше за всі інші пов'язана з фінансовими результатами інших учасників ринку з усіх інших секторів через кредитно-депозитні та інвестиційні відносини між ними.

Висновки до першого розділу

Теоретичні підходи до формування основ стратегічного менеджменту варіюються не лише залежно від сектору економіки, а навіть від підприємства до підприємства в межах одного сектору.

Теоретичні засади та ринкові практики слугують лише орієнтирами при формуванні нових стратегій. Особливо якщо мова йде взагалі про нові напрямки діяльності на ринку, де напрацьованих методологій просто немає.

Саме тому, на деякі сфери ринку пандемія мала такий сильний вплив. Вона відкрила йому ті проблемні сторони діяльності, які не викликали побоювань менеджменту до цього. Криза змусила їх трансформувати основи будівництва своїх стратегій і переглядати вже установлені рамки аналізу.

Отже, кожне підприємство мусить на рівні з аналізом ринкових тенденцій розвитку стратегій, розробляти свої власні коригування для неї з метою підлаштування під особливості саме цього бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВНАСЛІДОК КРИЗИ, СПРИЧИНЕНОЇ COVID-19

2.1. Порівняльний макроекономічний аналіз зовнішнього середовища до та в період поширення кризи COVID-19

Будь-які кризи завжди несуть з собою як загрози, так і можливості. Більш за все це видно в сфері бізнесу, де можна чітко відслідкувати як впливає той чи інший аспект кризи на діяльність бізнесу в різних галузях.

Криза COVID-19, за розвитком якої можна спостерігати останній рік, не є винятком і, як і всі інші, також, несе в собі абсолютно різноманітні можливості та загрози. Трансформація підприємства є лише назвою процесу змін в ньому. Основною відмінністю цих змін є джерело їх походження по відношенню до підприємства: це внутрішнє його середовище або зовнішнє.

Кожне з них потребує окремого аналізу і є важливою частиною діяльності будь-якого бізнесу, оскільки ці середовища однаково сильно впливають на діяльність підприємства.

Внутрішнє середовище – є тими факторами, вплив яких на діяльність підприємства, зародився на самому підприємстві і впливає лише на саме підприємства та пов'язані з ним сторони (або, іноді, на весь ринок: якщо підприємство є великим гравцем в окремій індустрії, а фактор змін є дуже значним): бойкот працівників, нещасний випадок на виробництві, зміна керівництва компанії.

Зовнішнє середовище – це ті фактори, які зароджуються поза межами підприємства і на які воно слабо або, взагалі, ніяк не може вплинути, проте ці фактори можуть сильно вплинути на саме підприємство: зміна регуляторної,

монетарної або фіскальної політики урядом, вибори, надання міжнародних кредитів, політичні ігри (бюрократичні та корупційні фактори).

Необхідним є зосередження на аналізі змін в макроекономічній ситуації до, під час та прогноз на період після кризи COVID-19, як найактуальнішого прикладу внесення змін в умови роботи ринків.

Ну а зміни у внутрішньому середовищі необхідно розглядати на основі того активу підприємства, яка і зазначає першим цих змін і відображає рух бізнесу – стратегія.

Саме стратегія і є рушійним активом будь-якої трансформації: всі зміни починаються саме в ній. Звісно, на великих підприємствах кожний окремий бізнес-підрозділ має свою стратегію та бачення розвитку. Проте, тут мова йде про загальну стратегію розвитку компанії. Основний напрям руху задає єдина визначена підприємством стратегія.

Ну а говорячи загалом про проходження процесів трансформації та перенесення криз, варто сказати, що бізнесу необхідно перестати реагувати на чорних лебедів ринку і перейти до роботи над підвищенням власної стабільності та еластичності до змін.

Світ у 2020 році уявлявся зовсім інакшим за прогнозами політиків, економістів та соціологів. Вірус, який виник на харчовому ринку китайського міста, створив не лише світову пандемію, а й в усіх світову економічну кризу та , частково, рецесію (повний економічний спад).

Вплив вірусної інфекції набрав колосальних масштабів і робить всі минулі прогнози повністю неактуальними. За термінами відомого ліванського есеїста, математика та трейдера Нассіма Талеба такі події можна назвати «білими лебедями» (хоча багато видань помилково називають їх «чорними»). [26]

Білий лебідь – це подія, яку можна спрогнозувати, наближення якої можна побачити і навіть спробувати прорахувати її наслідки, проте в силу різних причин її, так само як і «чорного лебедя» важко попередити або уникнути. [26]

Світова пандемія, яка почала кризу в сфері охорони здоров'я, створила криз загальносвітовий та загальноринковий розлад системи.

Пандемія оголила занадто багато проблем нашого суспільства, щоб вже можна було уникнути загальної кризи. Діюча модель міжнародних відносин заржавіла, оскільки деградувала сама система демократії. А, також, тому, що сам капіталізм деградував – ми самі створюємо ті прояви нерівності, врегулювати які ми потім не здатні.

За психологією людини, під час будь-якої катастроф ми прагнемо згуртуватися та вирішити проблему разом. Але схожі ситуації в масштабах країн показують динаміку до абсолютно протилежних рішень. Після спалаху іспанки, 100 років тому, країни шлях відновлення політики протекціонізму. В умовах нинішньої пандемії це проявиться в тому, що кожна країна намагається перш за все забезпечити необхідними ресурсами своїх громадян. Якщо розглядати таку ситуацію в рамках однієї людини, то суспільство буде вважати це егоїзмом і сприймати таку поведінку негативно. Проте, якщо дивитись на ситуацію в масштабах країн, то ситуація цілком нормальна і дуже вигідна для всіх, окрім тих країн, для кого процеси глобалізації у світі є частиною національної економіки, без яких країна жити не може.

Саме глобалізація, яка стала одним з фундаментів економічних, політичних та соціальних успіхів капіталізму, стала прокляттям для багатьох країн під час кризи COVID-19.

Не зважаючи на те, що світу допомагають деякі прояви глобалізації: ВООЗ, яка буде працює над тим, щоб вакцина дісталася всім країнам без винятку, та кредитні програми від МВФ, інші прояви глобалізації поки що, в більшості, шкодять нинішньому стану в світі - всі країни занадто пов'язані між собою. З часів обрання Трампа президентом США, лозунг його компанії ще не був таким актуальним для світу, як зараз: «Make America great again!» («Зробимо Америку великою знову») - вираз, який позначав курс Дональда Трампа на те, щоб

повернути виробництво на територію США, з Китаю та Мексики – бажання США зменшити залежність від інших країн, особливо потенційних ворогів, таких як Китай.

Створена пандемією криза ланцюжків поставок є однією з найбільших загроз для діяльності бізнесу на даний момент і, скоріше за все, на весь майбутній 2021 рік (до моменту відновлення всіх втрачених ланок світового логістичного процесу, якщо таке можливо).

Додатковим фактором того, що підвищує мотивацію світових лідерів до часткового повернення протекціонізму є значні темпи збільшення вагомості Китаю у світовій економіці і залежність від нього економік багатьох інших країн. І це враховуючи те, що і сам Китай проводить деяку політику протекціонізму: в 2017 році в Китаї був прийнятий закон «Про національну розвідку», за яким кожна китайська компанія повинна виконувати накази Комуністичної Партії Китаю. Отже, якщо КПК скаже, що завод необхідно переставити на виробництво інших товарів, необхідних країні, компанія муситиме це зробити, що звичайно автоматично зриває ті ланцюжки поставок, які залежали від цього заводу.

Навіть деякі політики ЄС визнають той факт, що Європа занадто сильно залежить від поставок з Китаю. Те саме, до речі, можна сказати про залежність ЄС від російського газу, хоча вплив Росії на інші області світової економіки доволі обмежений.

Якщо говорити детальніше про окремі сфери, то варто звернути увагу на фармацевтику. Адже саме від розвитку цієї галузі в прямому сенсі цього залежить життя світу. Однією з головних основ будь-якого препарату є активний фармацевтичний інгредієнт. Не зважаючи на те, що практично в будь-якій країні є мінімум декілька вітчизняних фармацевтичних компаній, лише обмежене число таких компаній у світі є виробниками цих інгредієнтів. А тому розриви у цьому логістичному ланцюжку поставок можуть привести до дуже важких обставин в будь-якій країні.

Проте, серед хаосу кризи завжди криються можливості, реалізація яких можлива за сприятливих обставин і, вже зазначених вище, проблем ринку: при наявності в бюджеті грошей, мотивації до дій уряду та прогалин, спричинених кризою, на ринку, вимальовуються можливості для бізнесу. Фактично, криза має дві руки: одна - знищує ринок, інша – будує нові можливості на ньому.

Для прикладу, криза безповоротно знищує такі сфери бізнесу як організація оффлайн-заходів (свят, корпоративи і т.д.), оффлайн-освіта та інші, проте створює на їх місці нові можливості для нового бізнесу: платформи для онлайн-зустрічей (Zoom, Microsoft Teams, Skype), доставка їжі, продуктів та інших товарів (Raketa, Glovo) та платформи для онлайн-освіти (Edx, Coursera, Prometheus).

Зважаючи на успіхи світу у процесі вакцинації, можна сказати, що про кінець пандемії вже можна «хоча б мріяти», однак зараз як раз є час, коли необхідно докласти найбільших зусиль. Зокрема, урядам необхідно активно продовжувати проведення антикризової політики (як в сфері охорони здоров'я, так і в економічній та соціальній сферах):

- Масове тестування населення, карантин та жорсткі обмеження на пересування, якнайшвидше отримання вакцини;
- Монетарна політика урядів: нульові відсоткові ставки, купівля державою цінних паперів фондів, банків та інших підприємств для їх підтримки, а також прямі виплати бізнесу для його підтримки – «гроші з гелікоптера»;
- Стимулювання банків продовжувати кредитувати малий та середній бізнес;

Говорячи про зміни у макроекономічній ситуації України та світу, варто, перш за все, звернутися до статистичних даних МВФ. Відповідно до аналітики фонду, можна з впевненістю сказати, що звичність роботи бізнесу в умовах постійних мікро та макро криз в країні та окремих індустріях на ринках країн, що розвиваються, дало їм можливість легше перенести кризу COVID-19. [43]

В таблиці 1.1., можна бачити порівняння темпів зростання та спаду ВВП у різних групах країни на протязі 2017-2020 років і прогноз від МВФ на 2021-2023

роки:

Таблиця 2.1.

Ріст ВВП по аналітичним групам, відповідно до даних МВФ

Аналітичні групи	Значення						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Розвинуті економіки	2,5	2,3	1,6	(4,7)	5,1	3,6	1,8
АСЕАН-5	5,5	5,3	4,8	(3,4)	4,9	6,1	5,7
Країни Азії, що розвиваються	6,6	6,4	5,3	(1,0)	8,6	6,0	5,8
Країни Європи, що розвиваються	4,1	3,4	2,4	(2,0)	4,4	3,9	3,0
Країни, що розвиваються	4,8	4,5	3,6	(2,2)	6,7	5,0	4,7
Євро-зона	2,6	1,9	1,3	(6,6)	4,4	3,8	1,9
Європейський Союз	3,0	2,3	1,7	(6,1)	4,4	3,9	2,3
Латинська Америка та Кариби	1,3	1,2	0,2	(7,0)	4,6	3,1	2,7
G7	2,2	2,1	1,5	(5,0)	5,4	3,6	1,5
Близький Схід та Центральна Азія	2,5	2,0	1,4	(2,9)	3,7	3,8	3,6
Інші розвинуті економіки	3,1	2,8	1,8	(2,1)	4,4	3,4	2,5
Африка	3,1	3,2	3,2	(1,9)	3,4	4,0	4,1
Світ	3,8	3,6	2,8	(3,3)	6,0	4,4	3,5

Джерело: складено автором на основі даних МВФ [43]

Таблиця 2.2.

Ріст ВВП по країнам, відповідно до даних МВФ

Країна	2018	2019	2020	2021
США	3,0	2,2	(3,5)	6,4
Китай	6,7	5,8	2,3	8,4
Росія	2,8	2,0	(3,1)	3,8
Туреччина	3,0	0,9	1,8	6,0
Україна	3,4	3,2	(4,2)	4,0
США	3,0	2,2	(3,5)	6,4
Китай	6,7	5,8	2,3	8,4

Продовження таблиці 2.2.

Росія	2,8	2,0	(3,1)	3,8
Туреччина	3,0	0,9	1,8	6,0
Україна	3,4	3,2	(4,2)	4,0

Джерело: складено автором на основі даних МВФ [43]

На рисунках 2.1-2.3., можна бачити дані з 1.1 та 1.2. представлені у вигляді карти світу, де колір країни показує рух її ВВП в порівнянні до попереднього періоду.

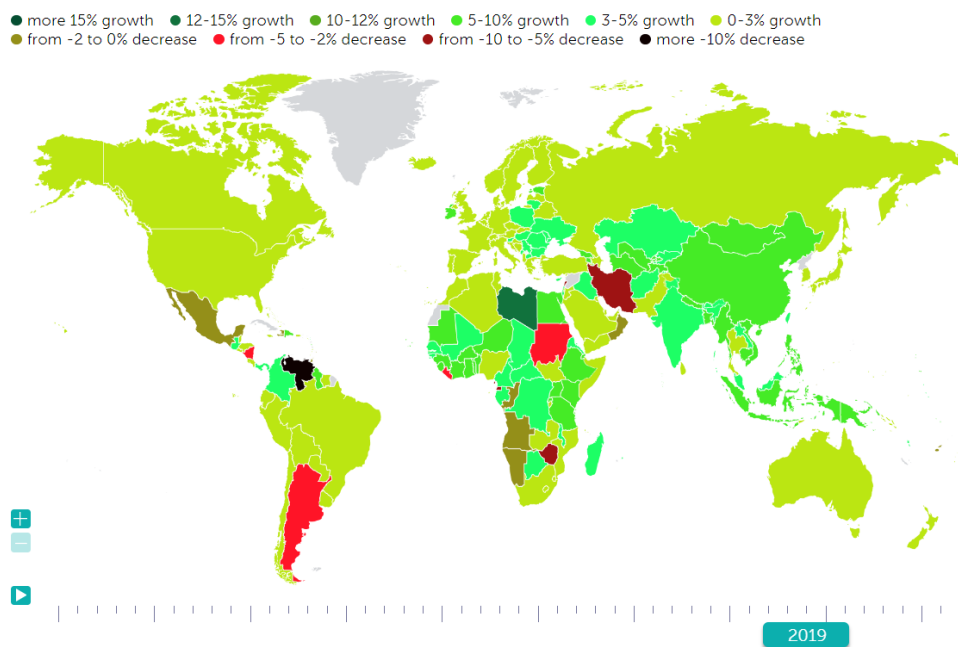


Рис. 2.1. Ріст ВВП у вигляді карти світу станом на кінець 2019 року

Джерело: [43]

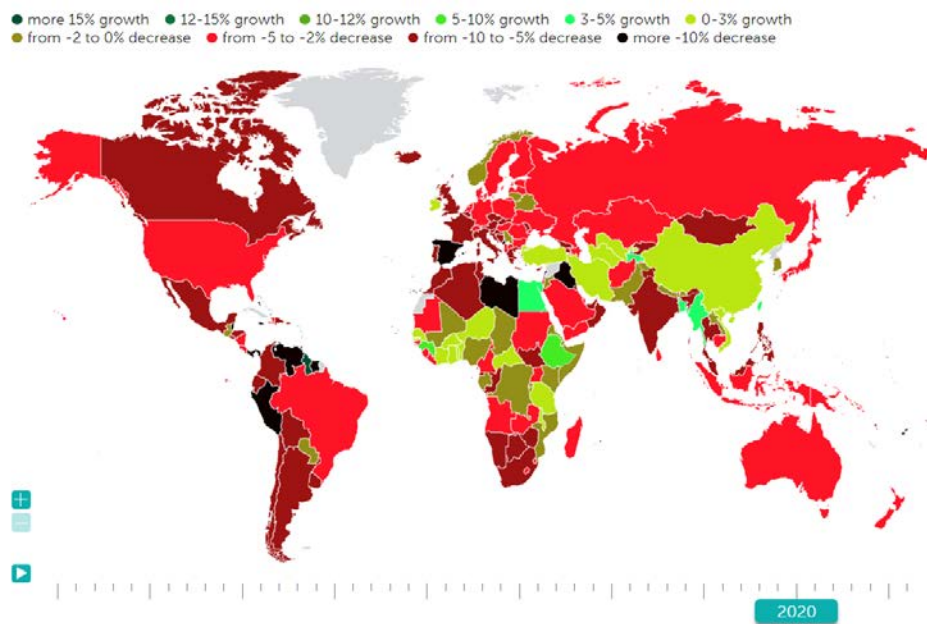


Рис. 2.2. Ріст ВВП у вигляді карти світу станом на кінець 2020 року

Джерело: [43]

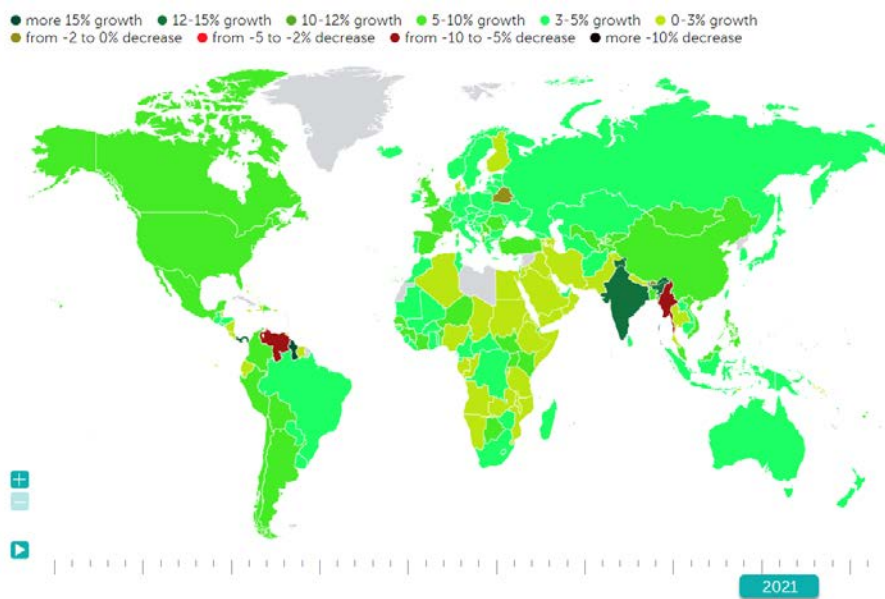


Рис. 2.3. Ріст ВВП у вигляді карти світу станом на 2021 рік (прогноз МВФ)

Джерело: [43]

Отже, як можна бачити, Україна в 2018 та 2019 роках мала чудові темпи росту – 3,4% та 3,2%, відповідно, що більше за ЄС – 2,3% та 1,7% в ті самі періоди. А в 2020 році спад України склав -4,2%, що значно менше за значення ЄС

-6,6% (окремо по країнах: Іспанія -11,0%, Франція -8,2%, Італія -8,9%, Великобританія -9,9%, а також менше порівняно з найближчими європейськими сусідами: Чехія -5,6%, Словаччина -5,2% та Угорщина -5%). В 2021, за прогнозом МВФ, Україна буде йти з темпом росту 4%, що на рівні інших країн ЄС – 4,4%. [43]

Порівняно з іншими країнами Європи, МВФ впевнений у прогнозованому рівні зростання України вище ніж середній по всій Європі на довготерміновий період: 3,4-4% для України на 2021-2026, в той час як для Європи 4,4% на 2021 рік падають до значення 1,3-1,6% до 2026 року. [43]

Велика частка такого успіху лежить, як вже казалось раніше, у звичності бізнесу до постійних мікро та макро криз різного походження в країнах, що розвиваються, а також через такий ряд особливостей нашої економіки як:

- слабе залучення вітчизняної економіки у світові вузли формування доданої вартості;
- значний обсяг тіньового бізнесу;
- відносно невелика частка туризму в ВВП України;
- наявність значного обсягу агро-ресурсів, що дає гарантію захисту від дефіциту продовольства;
- більша частина промисловості є великими підприємствами, робота яких не зупинялась, навіть під час локдаунів.

Дивлячись на прогноз від МВФ на 2021 рік, можна чітко помітити ефект пружини: тобто економіка на деякий час досягає такого росту, який був би неможливий без стиснення темпів її розвитку кризою. Так, для прикладу, якщо для України ріст 4% на 2021 рік більш-менш відповідає історичним даним за 2018-2019 роки, то ріст Мексики 5%, Бразилії 3.7%, Канади 5%, Великобританії 5,3% є абсолютно більшим. [43]

Зважаючи на загальні прогнози для Європейського Союзу та Євро-зони, прогнози по відновленню Італії, Франції, Іспанії та Великобританії можна

прийняти як доволі реалістичні. Проте, в світлі останніх подій про жахливий розмах спалаху пандемії в Індії, прогноз по її зростанню на 12,5% у 2021 році, порівняно з падінням на 8% у 2020 є абсолютно нереальним. [43]

Важливим буде також згадати про коливання ринку нафти, на якому в квітні 2020 року ціна за короткострокові ф'ючерси WTI, опустилась нижче 0, що означає готовність продавця доплатити покупцю за те, щоб він забрав товар. Така ситуація мала місце лише на цінах короткострокових ф'ючерсів і демонструвала суттєво знижений попит на нафту в конкретний момент часу, що було спровоковано всесвітнім локдауном і зупинкою світових транспортних та промислових ланцюгів, а тобто зниженим попитом на паливо.

Таке суттєве зниження попиту на нафту і нафтопродукти спонукало країни ОПЕК обмежити обсягу добування чорного золота для зменшення обсягу пропозиції і утримання цін від вільного падіння. В 2021 році очікується поступове знаття цих обмежень і повернення до докризових обсягів буріння, що, разом з очікуваним відновленням ринків, і дасть значний приріст ВВП для країн, які мають суттєву залежність ВВП від обсягу добутку нафти: Саудівська Аравія з ростом 2.9% по прогнозу від МВФ на 2021 рік, Росія – 3,8%, Мексика і Канада – 5%. [43]

Саме такі дії ОПЕК призвели до дефіциту нафти в третьому кварталі 2020 року і очікується, що дефіцит може чекати на нас і в 2021 році. Проте саме ці заходи дозволили стабілізувати ціни на ринку.

Повертаючись до макроекономічного аналізу ситуації в Україні, незважаючи на кращі показники проходження через кризу на відміну від більшості європейських країн-сусідів, в економіці все ж склалась доволі важка ситуація.

Інфляція за 2020 рік склала 5%, що відповідає цілі політиці НБУ по таргетуванню цього показника. Відповідно до даних Державної служби статистики, найбільше інфляції дісталась до цін на комунальні послуги, які з початку 2020 року вирісли в ціні на 11.8% і ще додатково на 4,2% за 3 місяці 2021

року, а також вартість освіти – 12,2% за 2020 рік та 2,1% за 3 місяці 2021 року. [9, 10, 24]

За підсумками року можна також побачити дефляцію в цінах на одяг та взуття - -0.3% за 2020 рік, що пов'язано з тим, що деяку частину року більшість магазинів простоювали у зв'язку з локдауном і, додатково, через знижений попит, не підвищували ціни. Одна за 3 перші місяці 2021 року ця сфера показала один з найбільших відсотків зростання ціни на ринку 5,2%. [9, 10, 24]

Практично не змінились за підсумками 2020 року ціни на предмети домашнього вжитку, а, також, на послуги та товари для відпочинку – 0,8% та 0,1%, відповідно. [9, 10, 24]

Більш детальна інформація по іншим індустріям відображена в таблиці нижче.

Таблиця 2.3.

**Індекс споживчих цін по індустріям за 2020 рік та 3 місяці 2021 року,
%**

Індустрія	2020	2021
Індекс споживчих цін	4,7	4,0
Продукти харчування та безалкогольні напої	44	5,6
Алкогільні напої, тютюнові вироби	8,0	3,0
Одяг і взуття	-0,3	5,2
Житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	11,8	4,2
Предмети домашнього вжитку, побутова техніка	0,8	1,0
Охорона здоров'я	7,5	1,6
Транспорт	3,4	4,4
Зв'язок	3,2	1,2
Відпочинок і культура	0,1	1,9
Освіта	12,2	2,1
Ресторани та готелі	3,1	2,0
Різні товари та послуги	4,3	1,6

Джерело: складено автором на основі даних НБУ [9, 10, 24]

Говорячи про фінансову результативність підприємств за підсумками 9 місяців 2020 року, в порівнянні до аналогічного періоду 2019 року, можна зробити висновок про те, що значно виросла кількість підприємств, які одержали збиток в результаті своєї діяльності за наведений період, абсолютно по всім напрямкам діяльності, окрім:

- підприємств сільськогосподарського, лісового та рибного господарств (кількість підприємств з прибутком виросла на 14,3% до 64,3%);
- підприємств фінансової та страхової індустрій на 0,7% до 86,4%;
- освітньої діяльності, де кількість прибуткових підприємств на змінилась і залишилась на рівні 66,7%. [9, 10, 24]

Усього по країні, по всім індустріям, кількість збиткових підприємств збільшилась на 12,1% і на 9 місяців 2020 року становила 34.8%. До найбільш постраждалих галузей відносяться:

- Готельно-ресторанна сфера: відсоток прибуткових підприємств впав з 81,8% на 9 місяців 2019 року до 26,8% в аналогічний період 2020 року;
- Сфера транспорту, складів, пошти та кур'єрських доставок: кількість збиткових компаній виросла на 22,7% до 54,1% (проте, якщо говорити про індустрію поштових послуг та кур'єрських доставок, то збільшення збиткових підприємств тут швидше пов'язано зі збільшенням їх загальної кількості і значне інвестування власників у розвиток цієї сфери під час пандемії);
- Індустрія операцій з нерухомістю: збиткових компаній стало на 28,4% більше – 57,9%;
- Сфера мистецтва, розваг та спорту, де збитковість зросла на 23,2% і становить зараз 63,6% підприємств;
- Сфера надання інших послуг: станом на кінець вересня 2019 року, 100% підприємств цього сектору були прибутковими, на аналогічний період 2020 року їх 75%. [9, 10, 24]

Більш детальна розбивка в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Частка збиткових та прибуткових підприємств за 9 місяців 2019 та
2020 років, % від загальної кількості**

Індустрія	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
	9м 2019	9м 2020	9м 2019	9м 2020
Усього	77,3	65,2	22,7	34,8
сільське, лісове та рибне господарство	50,0	64,3	50,0	35,7
промисловість	73,9	63,1	26,1	36,9
будівництво	78,9	73,0	21,1	27,0
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорт них засобів і мотоциклів	83,8	71,9	16,2	28,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	68,6	45,9	31,4	54,1
тимчасове розміщування й організація харчування	81,8	26,8	18,2	73,2
інформація та телекомунікац ії	84,9	70,0	15,1	30,0
фінансова та страхова діяльність	85,7	86,4	14,3	13,6

Продовження таблиці 2.4.

операції з нерухомим майном	70,5	42,1	29,5	57,9
професійна, наукова та технічна діяльність	70,5	66,0	29,5	34,0
сільське, лісове та рибне господарство	50,0	64,3	50,0	35,7
промисловість	73,9	63,1	26,1	36,9
будівництво	78,9	73,0	21,1	27,0
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	83,8	71,9	16,2	28,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	68,6	45,9	31,4	54,1
тимчасове розміщування й організація харчування	81,8	26,8	18,2	73,2
інформація та телекомунікації	84,9	70,0	15,1	30,0
фінансова та страхова діяльність	85,7	86,4	14,3	13,6
операції з нерухомим майном	70,5	42,1	29,5	57,9

Продовження таблиці 2.4.

професійна, наукова та технічна діяльність	70,5	66,0	29,5	34,0
---	------	------	------	------

Джерело: складено автором на основі даних НБУ [9, 10, 24]

Приведені дані були зібрані Державною службою статистики по великим та середнім підприємствам, а тому не відображають ситуацію в сфері малого бізнесу, який за час пандемії постраждав найбільше: дрібні торговці, кафе та інші.

Зважаючи на умови кризи, більшість керівників бізнесу думають про виживання свого підприємства, а тому звісно практично жодна сфера на ринку не могла інвестувати у свій розвиток. Обсяг капітальних інвестицій за даними на 9 місяців 2020 року впав на 35,4% і становить, відповідно, лише 64,6% тієї кількості інвестицій, яка була в аналогічному періоді 2019 року. Однак, за час пандемії все ж значно зросли капітальні інвестиції в ті сфери, що мають пряме відношення до умов життя під час карантину: фармацевтична індустрія, поштові, кур'єські послуги, телекомунікації та інші. Найбільші ж втрати в обсягах капітальних інвестицій понесли сфери авіаційних перевезень, спорту, розваг та відпочинку. [9, 10]

Погіршилась також ситуація в сфері зовнішньоекономічної діяльності, що є важким ударом, оскільки Україна має експортноорієнтовану економіку. За даними НБУ, в 2020 році експорт товарів у вартісному вираженні знизився на 4,6%, аналогічний показник імпорту знизився на 17,6%. [10, 24]

Враховуючи додатково те, що за 2019 рік гривня зміцнілась на 4,0 та 5,3 одиниць по відношенню до долара та євро, відповідно, що грало на руку експорту, а в 2020 році при девальвації на 4,6 та 8,3 одиниць, то імпорт зазнав ще більшого руйнівного впливу. Але, оскільки Україна більше орієнтована на експорт, то це дало вплив на менш значний спад ВВП, про який вже говорилося вище. [10]

Загалом же, найбільшого збитку за обсягами реалізації продукції зазнали звісно ж ті підприємства, діяльність яких напряду залежала від великих скупчень людей в одному місці. Для прикладу, загальний обсяг пасажиропотоку за 2020 рік в Україні знизився на 53,9%. Руйнівного впливу зазнали також сфери ресторанів, кафе та готелів. Однак, значно менших втрат понесли компанії, які в основному зосереджені на задоволенні внутрішнього попиту і за специфікою своєї діяльності могли швидко адаптуватися до трансформації ринку, продовжуючи свою діяльність дистанційно: ІТ-індустрія та фінансовий сектор. Зросла, також, за обсягами сфера будівництва – на 5,6%. [9, 10, 24]

Сфера машинобудування та добувна діяльність, велика частина продукції яких орієнтована на експорт зазнали спаду на 17,6% та 8,7%, відповідно. [9, 10, 20]

Вцілому, можна сказати, що успіхи під час пандемії одних індустрій, змогли зрівноважити спад інших, що дало позитивний вплив на ВВП і не допустило його вільного падіння в прірву. Важливу роль для України в період проходження кризи зіграло нормальне функціонування фінансового сектору, зокрема банків, що забезпечило роботу механізмів фінансової підтримки населення та бізнесу.

Тому, завдяки нарощуванню маховика вакцинації та економічної діяльності, більшість аналітиків все ж очікують початку економічного відновлення вже в другому-третьому кварталах 2021 року.

Хоча, наведений макроекономічний аналіз зовнішніх умов діяльності бізнесу здається занадто широким та багатогалузевим, враховуючи факт концентрації дослідження на фінансовому секторі. Проте, як вже казалось вище, в силу специфіки своєї роботи, його діяльність та фінансова успішність надзвичайно сильно пов'язано зі станом інших галузей, адже це визначає чи будуть і чи зможуть підприємства інших секторів продовжувати тримати гроші в банках, продовжувати проведення кредитних відносин та залучення зовнішніх фінансових консультантів.

2.2. Аналіз змін у фінансовому секторі під впливом кризи

Враховуючи умови того, що кожна криза вносить дуже різноманітні трансформації в кожную сферу бізнесу, на рівні з його лінійним розвитком, COVID-19 також вніс багато коригувань в умови роботи ринку.

Отже, оскільки макроекономічна ситуація України та світі вже була проаналізована в першому розділі, то умови функціонування бізнесу з позиції зовнішнього середовища є зрозумілими. Тому, в даному пункті можна зосередитись на аналізі конкретних учасників ринку і вплив пандемії на їх діяльність, а саме на діяльність фінансового сектору ринку.

Фінансовий сектор є одним з найважливіших стопів, який забезпечує стабільність будь-якої економіки у світі. Фактично саме він відповідає за нормальне функціонування кредитно-депозитних відносин, формування інвестиційного клімату та страхування ризиків. Підприємства цього ж сектору більш за все проводять аналізи діяльності всіх ринків та секторів економіки, що в подальшому активно використовується вже всіма учасниками ринку.

Тому, можна сказати, що успішність діяльності цього сектору буде направляти рух всієї економіки країни.

Фактично, аналізуючи фінансовий сектор, можна прийти до висновку, що він не є настільки широким як може здатися. Загалом, він складається з:

- Депозитно-кредитних організацій;
- Страхових компаній;
- Консалтингово-аудиторських фірм;
- Інвестиційних компаній.

Депозитно-кредитні організації, кістяк цієї групи складається в основному з банків. Два наріжних камені стабільності банківської системи є фінансова стійкість та можливість кредитування. Збережена стабільність банківської системи під час пандемії захистила економіку України від стану вільного падіння.

Зокрема, один з головних показників стабільності банківської системи – Н2 (норматив адекватності регулятивного капіталу), який відображає здатність банку своєчасно та повністю розраховуватися за своїми зобов'язаннями. [2]

Показник визначається співвідношенням регулятивного капіталу до сумарних активів зменшених на суму резервів та забезпечення за кредитами.

НБУ встановив норматив цього показника не менше 10% (окрім як для банків, які тільки починають свою діяльність – 12-15%). Чим вище цей показник, тим більше ризику лежить на власниках банку, а чим менше – тим більше ризику на кредиторів та вкладників. [2]

Лише в 1-3 кварталах 2015 року цей показник був менше нормативу НБУ і складав 7-9%, проте, починаючи з 4 кварталу 2015 року він стабільно зростає з 7% до 20% у лютому 2020 року. Зниження відбулося до 19% лише у березні та квітні 2020 року, після чого показник знову перетнув межу 20% і коливається до тепер в діапазоні 21-22%. [9, 10]

Зберігається також нормальність показників ліквідності. Для прикладу, показник короткострокової ліквідності, який визначається як співвідношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань. НБУ встановив норматив цього показника 60%. [9, 10]

Цей показник стабільно зростає і станом на лютий 2020 року становив 95,6%, після чого падав до травня, коли досяг відмітки 88,2%, що було спричинено активним вилученням готівкових коштів українцями на протязі перших місяців пандемії. На лютий 2021 року показник складав 87,8%, відповідно до статистики НБУ. [9, 10]

Нарощуються і банківські резерви, станом на кінець 2020 року розмір регулятивного капіталу збільшився на 21% порівняно з початком року. [9, 10, 20]

Знову ж таки, недостатня розвиненість фінансового сектору економіки України не дозволила спричиненій пандемією паніці розростися до катастрофічних масштабів, в основному через недорозвиненість кредитного та

фондового ринків. Також, стабільності банківській системі додала особливість самої кризи, оскільки почалася вона, на відміну від 2008 року, не з фінансового сектору.

Значно допомогла також виконана за ініціативою президента України програма стимулювання надання кредитів банками малому та середньому бізнесам. За програмою держава покривала частину кредитної відсоткової ставки, що дало бізнесу близько 16 млрд грн за 2020 рік. [4, 24]

Додатково, знизилась і сама вартість кредитів, завдяки зниженню облікової ставки НБУ, яка з початку 2020 року знизилась з 11% до 6%, станом на початок 2021. [10]

Більшість українських банків проявили якості соціальної відповідальності в бізнесу і допомогли не піти в вільне падіння економіці. Зокрема:

- Альфабанк подовжив термін дії карток, у яких він закінчується під час карантину, надав клієнтам-підприємцям можливість відкривати рахунки дистанційно та відмінив комісію по еквайрингу для тих клієнтів, які зіткнулися з серйозними труднощами у зв'язку з карантинними обмеженнями;
- Конкорд банк відмінив комісію за кредитні картки для роздрібного малого та середнього бізнесів;
- Кредобанк, Ощадбанк та Приватбанк запровадили кредитні канікули для малого та середнього бізнесу (тобто відтермінування сплати тіла та % по боргу) ;
- Ощадбанк, Приват, ПУМБ, Райффайзен банк Аваль, Таскомбанк та УкрСібБанк також відмінили комісію по еквайрингу;
- ОТП банк, ПУБМ, Таскомбанк та УкрСібБанк відмінили штрафні сакнції за несвоєчасне погашення кредиту;

- Приват, ПУБМ та Таскомбанк надали клієнтам можливість реструктуризації кредиту (тобто зміна умов кредитного договору, без зміни фінансової установи, яка його обслуговує);
- Приватбанк та Укрексімбанк запровадили знижені відсоткові ставки по кредитах для малого та середнього бізнесу.

Отже, як можна бачити, завдяки діям банків та держави, навіть в найгірші періоди пандемії бізнес міг продовжувати ведення кредитних відносин з банками, а отже і продовжувати своє функціонування, однак, звісно ж, криза COVID-19 суттєво вплинула на сферу кредитування і зменшила її обсяг.

Враховуючи, що одна з найбільш важливих для економіки сфер діяльності банків є саме кредитування, банками з ним потрібно бути вкрай обережними і проводити уважний аналіз кожного позичальника. Детальніше про це в пункті третьому даного розділу.

Говорячи про розвиток стратегії банку, його необхідно розділити на наступні пункти:

- Розширення своєї присутності на ринку за рахунок збільшення кількості відділень вже не є ефективним. Необхідно розвивати технічні аспекти діяльності і залучати нові ідеї в сферу безготівкових розрахунків: розвиток ботів, додатків банку, платіжних систем та онлайн-обслуговування;
- Необхідно розвивати операційні системи збору та аналізу даних;
- Розвиток навичок працівників в умовах дистанційної роботи та поєднання її з сімейним життям фізично в одному місці;
- Розвивати системи управління ризиками.

Щодо менших гравців частини депозитно-кредитного сектору фінансового ринку: ломбарди та кредитні організації, то вони також зазнали серйозного впливу під час пандемії.

Для прикладу ломбарди, як би відчайдушно це не звучало, врятували багатьох українці після першого місяця чи двох пандемії, коли програми грошової

підтримки державою громадян та бізнесу ще не було створено, а фінансова подушка простих українців вже серйозно зменшилась. [1, 10, 17]

Відповідно до даних НБУ, обсяг кредитів станом на 4й квартал 2020 року не змінився порівняно з аналогічним періодом 2019 року, як і коефіцієнт покриття кредитів заставою. Практично не змінилась і структура об'єктів застави: близько 80% - дорогоцінні метали та каміння, 20% - побутова техніка, близько 1% - автомобілі та нерухомість. [24]

А от кредитні організації постраждали більше. Основна цільова аудиторія таких компаній є люди, кредитний ризик яких є вищий за прийнятний для банків рівень. Тому, вони змушені звертатися до компаній з мікрокредитування на короткий термін.

Ще до пандемії такі компанії почали створювати зручні сервіси швидкого оформлення кредиту онлайн через інтернет буквально за менше години часу. Звісно це говорить про їх значну технічну трансформацію і чудове підлаштування під умови роботи під час пандемії, проте швидкість перевірки документів також каже про якість їх перевірки.

Зважаючи на основну цільову аудиторію таких компаній, їх клієнти на другому чи навіть першому місяці пандемії були першими з тих, чия фінансова подушка практично спорожніла, за паралельної відсутності роботи у зв'язку з карантинном. А отже, різко впала і платоспроможність таких клієнтів і, відповідно, їх можливість повернути позичені кошти. Заставу такі компанії в основному не беруть або вона є малоцінною.

В зменшеному вигляді, ситуація з кредитними компаніями під час пандемії є точною копією кризи іпотечних облігацій 2008.

Відповідно до даних НБУ, в 2020 році, порівняно до 2019 різко виросла частка прострочених кредитів на бізнес потреби (більше 90 днів прострочення) – з близько 10% до 54%, частка прострочених споживчих кредитів зросла з 15% в 2019 році до 18% у 2020. [24]

Наступним учасником ринку фінансового сектору є страхові компанії.

Розвиток стратегії страхових компаній мало чим відрізняється від розвитку стратегії банків, а тому містить в собі такі самі кроки: розвиток онлайн-платформ, операційних систем, систем збору та обробки даних та управління ризиками (актуарних розрахунків). Відмінністю є лише те, що в сфері медичного страхування компанії зобов'язані були розробляти спеціальні продукти з покриттям COVID-19, що вимагали їх споживачі.

Онлайн-платформи торгівлі договорами страхування запроваджувалися вже давно і повноцінно розвинулися лише під час COVID-19. В результаті, тепер зовсім не обов'язково їхати в офіс страховика для оформлення полісу, все можна зробити через інтернет.

На протязі останніх декількох років на ринку страхування створилась постійна тенденція до зменшення кількості страховиків: станом на кінець 2017 року їх загальна кількість була 294 компанії (з яких 33 – компанії страхування життя), на станом на кінець 2020 року залишилось 210 компаній (20 зі страхування життя). [25]

Загальна кількість укладених договорів зі страхування збільшилась на 3.4% порівняно з 2019 роком і сягнула 120.6 млн. договорів. Зважаючи на те, що в 2019 році цей показник впав на 5.6% по відношенню до 2018 року, то можна сказати, що станом на 2020 рік ринок практично вийшов на рівень 2018 року. Зважаючи на динамічне зменшення кількості страховиків на ринку, це є хорошим показником. [25]

Проте, значення валових страхових премій, отриманих страховиками впало на 14,7%, в той час як в 2018 та 2019 роках цей показник зростав на 13,7% та 7,4%, відповідно. Однак, значення чистих страхових премій виросло на 1,9%, хоча в попередні роки цей показник зростав на 20,8% у 2018 році та 15,0% у 2019 році. [25]

Чисті страхові премії, на відміну від валових не включають в себе частки компаній с перестраховування. Виходить, що значення валових страхових премій впало на 14,7% в основному через зниження кількості премій перестраховиків. [25]

Цьому можуть бути декілька пояснень:

- Компанії, які вибули з ринку протягом 2020 року були в основній своїй масі перестраховиками;
- Компанії с перестраховування знизили свою активність на ринку перестраховування України через небажання брати на себе додаткові ризики в період пандемії.

В той же час, валові страхові виплати по договорах в 2020 році виросли на 3,6%, що в декілька разів нижче за темпи зростання в попередні роки (22,1% в 2018 році та 11,5% в 2019 році). Така ж ситуація по значенню чистих страхових виплат – зростання на рівні 2.9%. [25]

Показник співвідношення чистих страхових виплат та чистих страхових премій залишився стабільним на рівні попередніх декількох років – 35,8% (в 2017-2019 роках він складав 35,5-36,1%). Фактично цей показник відображає скільки має заплатити страховик за 1 грн свого доходу – 35,8 копійок. [25]

Відповідно до думки аналітиків на ринку, найбільш важливим напрямком розвитку, який матиме вирішальне значення для збереження платоспроможності страховиків у сфері медичного страхування у майбутньому є якісний розвиток телемедицини (тобто надання медичної допомоги з застосуванням засобів дистанційного зв'язку: відео, аудіо або чат). Особливо такий метод є актуальним для сільської місцевості, де кількість лікарень менша. Однак, супутнім питанням є платоспроможність людей з таких регіонів і їх можливість придбати собі страховий поліс. [1, 17, 25]

Такий вид обслуговування клієнтів в рамках полісу дозволяє страховикам зменшити операційні витрати, що дозволить відповідно знизити вартість полісу або

підвищити маржинальність і збільшити кількість клієнтів. Відповідно до даних forinsurer.com, в 2015 році ринок телемедицини у світі оцінювали в 18 млрд долларів, в 2018 він вже був 29 млрд долларів, а в 2021 очікують ріст до 40 млрд долларів, тобто в середньому 15% на рік. [1, 17, 25]

Аналізуючи сферу аудиторсько-консалтингових послуг, можна зробити висновок, що вона також дуже постраждала під тиском факторів пандемії.

Зокрема у таких компаній відбулося серйозне зниження обсягу ділової активності: деякі компанії втратили до 40% клієнтів. В основному, причиною цього стало настання їх неплатоспроможності або замороження чи скорочення окремих статей бюджету. В основному клієнти одразу почали скорочувати витрати на маркетинг, консалтинг та на проведення досліджень. [1, 17]

Вирівнювання обсягів ділової активності в сфері консалтингу почало відбуватися лише на початку літа 2020 року, після закінчення першого локдауну. [1, 17]

Відповідно до опитувань на ринку, одним з головних викликів для компаній сфери консалтингу став пошук нових ефективних інструментів забезпечення комунікації з клієнтами за відсутності живого спілкування. [1, 17]

Загалом, говорячи про розвиток стратегії таких компаній, найважливішим є диверсифікація клієнтів, тобто максимальне здобуття клієнтів в різних сферах діяльності та за можливості в різних країнах. Це дозволить мінімізувати ризик впливу кризи на окрему країну або сферу.

Зокрема, відповідно до ринкових опитувань керівників консалтингових компаній:

- 30% заявили, що поточний або запланований проект були відкладені;
- 12% заявили, що поточний проект був відмінений;
- 19% сказали, що запланований проект був відмінений;
- 22% сказали, що проектна робота не зазнала впливу пандемії. [1, 17]

Ну і останнім гравцем фінансового сектору є інвестиційні компанії. Пандемії мала вплив на такий бізнес лише в частині дистанціюванні працівників, закриття офісів, продовження ефективної комунікації та збереження мотивації при роботі з дому без швидкого вигорання.

В самій операційній стратегії компанії зміниться мало. По суті, кризові часи є золотим часом для таких компаній, оскільки дозволяють «зіграти на ринку». Більше про інвестиційні стратегії на ринку під час кризи в наступному пункті.

2.3. Аналіз впливу COVID-19 зміну стратегії підприємства на прикладі Приватбанку

Як вже аналізувалося в дослідженні вище, пандемія COVID-19 мала вплив на банківський сектор, однак збережена ним стійкість під хвилями всіх місяців кризи зробили можливим не відпустити у вільне падіння ВВП країни та всю економіку.

Найвижчий період для банків був в перші місяці пандемії: по-перше через паніку населення і початок активного вилучення грошей з банківської системи, що припинилося до початка літа і стабілізувало банки; банкрутства та реструктуризації кредитів позичальник, які першими не витримали натиску кризи на всій бізнес.

Оскільки загальний аналіз умов функціонування всіх сторін фінансового сектору економіки вже був проаналізований, то в даному пункті зосередимось більше на аналізі впливу пандемії на конкретний приклад компанії з ринку, а саме Приватбанку.

Приватбанк, окрім того, що є одним з небагатьох державних банків, ще є й одним з лідерів цього сектору економіки, оскільки має широкорозгалужену мережу філіалів та банкоматів по всій країні, велику кількість клієнтів як серед фізичних, так і юридичних осіб та хорошу економічну репутацію (якщо не брати до уваги політизовані репутаційні ризики).

Отже, за матрицею зростання ринку, про яку йшлося в другому розділі, Приватбанк є «дійною коровою» - великою компанією на ринку, цілями якої є збереження лідерства на ринку та інвестування у розвиток.

Враховуючи, що основною метою цього дослідження є відображення змін в головному активі підприємства під впливами внутрішніх та зовнішніх факторів – його стратегії, то її і будемо аналізувати на прикладі взятого банку в період до, під час та прогнозно після пандемії.

Протягом 2019 року, відповідно до даних НБУ, Приватбанк в своїх руках утримував близько 20-21% всіх активів банківської сфери і 33-34% всіх ринкових депозитів, а його кількість структурних підрозділів все же займає рекордні позиції на ринку – близько 2 тисяч філій, при загальній кількості на ринку близько 8 тисяч. [19]

Якщо ж говорити про кількість випущених карток, то станом на кінець 2019 року їх в Україні було 42,2 млн. одиниць, з яких 24 млн. – картки Приватбанку, тобто 57%. [19]

Також, під кінець 2019 року в Україні було 35,9 тис. банкоматів, з них майже 20 тис. є банкоматами Привату -55%, а кількість POS терміналів 349 тис., з яких 205 тис. термінали Привату – 59%. [19]

Основу цієї могутності на ринку банк здобув ще до приватизації в руки держави.

Тому, якщо дивитися на ринок до пандемії: економіка України зростає стабільно високими темпами і має гарні прогнози на майбутнє зростання від МВФ, бізнес розвивається і все сприяє розширенню можливостей у сфері кредитно-депозитних відносин. На руку державі ця ситуація грає ще й з того боку, що Приватбанк збирають продавати назад в приватні руки, а тому максимально підвищують в очах населення та бізнесу його перспективність, а відповідно і вартість.

З березня 2020 року починається активна фаза кризи, що стало б великою проблемою для банків, якби не було онлайн-додатків для телефонів. Утримувати функціонування всіх 2 тисяч відділів по країні в такій епідеміологічній ситуації було б майже неможливо на попередньому рівні.

Проте, Приватбанк має якісний і потужний за характеристиками онлайн-додаток Приват24. Поступається на ринку він лише додатку Монобанку, проте проти цього банку грає його набагато нижчий за Приватбанк рейтинг надійності і його значно менші обсяги роботи з бізнес, на відміну від Приватбанку.

Отже, враховуючи те, що Приват є «дійною короною», то він намагається активно зберегти свої позиції на ринку і закрити свої слабкі сторони. Одна з найбільш явних – гірша якість онлайн-додатку в порівнянні з Монобанком. Тому, кризове явище пандемії лише збільшує його мотивацію швидшої інноваційної трансформації платформи Приват24.

Одна другий удар кризи, який припадає на її перші місяці, активне вилучення готівкових коштів населенням з банківської системи, що є звичним кроком громадян в таких ситуаціях. Цей фактор став одним з найважчих для системи під час банківської кризи 2016 року.

Зараз система витримала, в основному завдяки дотриманням банками всіх вимог НБУ щодо резервів, навіть понад норму, на протязі останніх декількох років, і в короткі терміни змогла відновити довіру громадян до себе, що спричинило початок повернення коштів під кінець весни-початок літа.

Отже, згідно аналізу, поки що Приватбанк не має змінювати стратегію до середини весни і лише пришвидшити темпи інноваційної трансформації свого додатку та забезпечити дистанційну роботу для частини співробітників.

Проте, вже на цьому етапі в стратегії банку повинні були формуватися основи рішення про пом'якшення кредитних умов для бізнесу. Це є кроком соціальної відповідальності та відповіддю на прохання уряду. Розбролена тут основа принесла значні зміни в кредитні відносини і, відповідно, значне

полегшення для постраждалого бізнесу: кредитні канікули, часткова відміна комісії по еквайрингу, умови реструктуризації боргів, знижені відсоткові ставки для малого та середнього бізнесу.

Одним з основних поштовхів до цього, окрім Президентський наказів та наказів уряду, стало зниження облікової ставки НБУ, спочатку 24 квітня з 10% до 8%, а потім 12 липня до 6%. Це однак зовсім не означало, що такий крок, як за класичною теорією грошово-кредитних відносин одразу потягне за собою всі банківські ставки по кредитам на такий же відносний показник вниз. Все-таки банки почали ще більш консервативно відноситися до аналізу платоспроможності позичальника (на основі розрахунків z-коефіцієнту, про які йшлося в попередньому пункті) і дуже обережно знижувати свої кредитні ставки. [18]

Зниження ж кредитних ставок для найбільш ризикованого сектору бізнесу – малої підприємницької діяльності, відбувалося під гарантіями та частковою компенсацією від уряду.

Так виникла основа, на якій сформувалося скоригована стратегія банку на час до закінчення пандемії, яка полягає в таких цілях:

- Збереження лідерства на ринку;
- Пришвидшення інноваційних трансформацій;
- Соціальна відповідальність щодо постраждалого бізнесу;
- Уважний аналіз платоспроможності позичальників.

Але, за підсумками 2020 року, Приватбанк вийшов з нього з гіршим результатом в порівнянні до 2019 року: сукупний дохід за рік впав на 34%, в основному через збитки від переоцінки іноземної валюти, збільшення резервів на юридичні ризики та зростання адміністративних та інших витрат, що привело банк до прибутку 22,7 млрд. грн. [23, 30]

Мабуть найбільше уваги серед усіх пунктів стратегії банку варто приділяти аналізу платоспроможності позичальників. Навіть НБУ визнає, що саме ця категорія ризику є головною для банків у 2021 році.

Станом на початок 2021 року, середини кризи за думкою багатьох аналітиків, банк не втратив свій ринковий % активів та депозитів фізичних осіб порівняно з даними 2019 року. Однак, скоротилась кількість структурних підрозділів банку на близько 200 відділень. [19]

Кількість штатних працівників скоротилась до 25,5 тис. осіб: на 500 осіб в порівнянні з кінцем 2019 року, а кількість карток знизилась на 1,5 млн. одиниць. [19]

Практично незмінною лишилась кількість банкоматів по всій країні, але виросла кількість POS терміналів на майже 20 тисяч одиниць. [19]

Тому зважаючи на те, що банківська система вже поставила свою стратегію на рейки кризи COVID-19, то тепер потрібно чітко відслідковувати коли стратегію можна буде вивести з антикризового положення і переставити на умови більш спокійного ринку.

Однак, не зважаючи на те, що про важливість відслідковування кредитних ризиків вже говорилося вище, державним банкам необхідно особливо пильно слідкувати за їх співвідношенням до розміру портфелю, оскільки в Приватбанку надзвичайно високий показник непрацюючих кредитів. Для фізичних осіб з березня 2020 року і до березня 2021 року він знизився з 36,7% до 19,9%, а от для юридичних осіб залишився практично незмінний на високому рівні за аналогічні періоди - 95,2% та 93,6%, відповідно. [19, 23, 30]

Для порівняння, станом на березень 2021 року, для Ощадбанку цей показник становить 42% для фізичних осіб та 50% для юридичних, а от для УкрСібБанку 24% для фізичних та 0,6% для юридичних. [13, 31]

Тому, зважаючи на наявність такої ситуації навіть до пандемії, стратегія менеджменту компанії повинна робити аналітичні прогнози по стану бізнесу секторів роботи основних позичальників і на основі цього вирішувати відсоток покриття кредиту резервами та заставою, а також відповідати на питання чи видавати кредит взагалі. Особливо враховуючи факт того, що станом на кінець

березня 2021 року, 73% кредитного портфеля Приватбанку – це кредити підприємства оптової та роздрібною торгівлі. Проте, відсоток покриття ризиків за такими кредитами становить 97-100%. [23, 30]

Також, вже зараз в час кризи, коли абсолютно точними є данні про намір держави продати Приватбанк, менеджменту необхідно внести відповідні корективи до стратегії банку, про які писалося в другому розділі і почати підготовку до перевірок державних регуляторів та потенційних інвесторів.

Висновки до другого розділу

Отже, можна сказати, що за підсумками 2020 року Україна добре проходить кризу за макроекономічними показниками, більшість сфер бізнес встигла пристосуватися до таких умов роботи або принаймні зробити напрацювання для трансформації своїх стратегій.

Проте, оскільки криза все ще триває, надзвичайно важливим є не втратити набраний темп розвитку і не сповільнювати темпів трансформації, особливо в частині діджиталізації бізнес-процесів.

Використовуючи базу вже зроблених інновацій в умовах пандемії багатьма компаніями, інші сектори економіки можуть брати з них приклад і вносити відповідні корективи у свій стратегічний менеджмент.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ

3.1. Удосконалення процесу розробки стратегії підприємства в умовах кризи

Будь-які кризи завжди несуть з собою як загрози, так і можливості. Більш за все це видно в сфері бізнесу, де можна чітко відслідкувати як впливає той чи інший аспект кризи на його діяльність. Криза COVID-19, за розвитком якої можна спостерігати на протязі останнього року, не є винятком і, як і всі інші, також, несе в собі абсолютно різноманітні можливості та загрози.

Криза якнайкраще показує важливість знаходження точок за якими можна спостерігати зміни в діяльності та результатах підприємства. Одним з найкращих показників цих змін, не враховуючи абсолютні та відносні фінансові показники, є зміни та розвиток стратегії підприємства.

Тому, метою статті є відображення процесу створення стратегії підприємства з аналізом того як її аспекти можуть змінюватися під час кризи.

Стратегія позначає загальний план, без деталізації, проте з довготерміновою перспективою, метою якої є досягнення визначеної кінцевої точки (місії).

Саме стратегія і є рушійним активом будь-якої трансформації: всі зміни починаються саме в ній. Звісно, на великих підприємствах кожний окремий бізнес-підрозділ має свою стратегію та бачення розвитку. Проте, тут мова йде про загальну стратегію розвитку компанії. Основний напрям руху задає єдина визначена підприємством стратегія. [6-8, 27]

Процес проходження трансформації повинен мати чітку структуру, варіанти виконання якої звісно змінюються зі зміною зовнішніх та внутрішніх чинників. Проте, загальна структура є наступною:

- перевірка стратегії підприємства на: актуальність сучасним реаліям, відповідність потребам своїх споживачів та власників бізнесу (стейкхолдерів), задоволення потреб працівників;
- визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть завадити зростанню та розвитку підприємства;
- оцінка наявності кризової ситуації всередині підприємства або зовні на ринку та загроз і можливостей, які вона несе;
- визначення стадії проходження кризи та поточний стан підприємства і його успіхів у виконанні своєї стратегії;
- створення графіку та послідовності кроків вирішення або ослаблення впливу факторів, які заважають зростанню та розвитку підприємства;
- створення перехідної структури підприємства і втілення плану по усунення негативного впливу факторів кризи;
- повторна перевірка стратегії. [6-8, 27]

Часто, вказана вище послідовність кроків є замкнутим колом і після повторної перевірки стратегії (останній пункт), список починається спочатку.

На жаль, абсолютно звичним є називати поняттям кризи лише найбільших представників цього терміну: ті злами які торкнулися весь світ, всю країну, весь ринок і т.д. Проте, бізнес, особливо в країнах, що розвиваються, звик працювати в умовах постійної нестабільності. Вона може мати різну природу походження: економічна нестабільність, політична або соціальна і може мати як зовнішні, так і внутрішні прояви.

Першим кроком у трансформації підприємства є перевірка стратегії підприємства на актуальність.

Створення стратегії підприємства можна також розкласти на окремі кроки:

- Крок перший: якщо підприємство вже працює, то необхідно перш за все перевірити відповідність його стратегії сучасним реаліям та вимогам ринку, якщо підприємство нове – починати необхідно зі створення місії;

- Крок другий: визначення того, чи задовільняє продукт діяльності підприємства потреби своїх споживачів;
- Крок третій: оцінка рівня задоволення власників бізнесу (стейкхолдерів) результатами діяльності підприємства;
- Крок четвертий: оцінка рівня задоволення потреб працівників підприємства.

Найважчим у створенні стратегії є успішне виконання першого кроку - формування місії організації. Місія має коротко виражати те, чим займається компанія і як бачить свій ідеальний результат роботи. Зазвичай, у місії коротко презентується продукт компанії або його споживач. Більшість місій включають в себе такі мотиви як лідерство на ринку, створення цінності або отримання прибутків. [27]

Під час кризи COVID-19, наявність в бізнесі місії стало актуальним як ніколи. Для прикладу: 79% керівників бізнесу визнали, що з початком кризи почали сильніше відчувати відданість призначенню компанії; 77% стверджують, що саме визначення цілі допомогло їм зрозуміти, що необхідно робити для задоволення потреб всіх зацікавлених сторін; ще 77% кажуть, що місія діяльності допомагає ухвалювати пов'язані з COVID-19 рішення. [28, 29]

Приклади місій:

- Microsoft Corp. - Наша місія - дати можливість кожній людині та кожній організації на планеті досягти більшого [40]
- Google – Упорядкувати всю інформацію у світі та зробити її доступною для кожного. [31]
- JP Morgan – Бути найкращою компанією з фінансових послуг у світі [39]
- Астарта - побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї у світі, розкриваючи і примножуючи потенціал української землі і людей та надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і розвитку. [34]

- ДТЕК - Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло та тепло. [36]

Далі необхідно сформулювати план забезпечення виконання стратегії в рамках слідування за місією. Місія є довгостроковим баченням компанії - того, що вона представляє собою на ринку, а тому рідко змінюється, тим паче під впливом кризи (винятком може бути процес ребрендингу компанії). А от шлях слідування місії може і повинен змінюватися під впливами внутрішніх та зовнішніх факторів.

Для прикладу:

- Google: має місію упорядкувати всю інформацію та зробити її доступною для кожного. Проте, з розвитком мережі інтернет, компанія мусила почати блокувати деякі контенти в своїй пошуковій мережі: сайти з продажу заборонених речовин, зброї та сайти нелегальних угруповань. Тобто, шлях слідування місії змінюється і все ж не «всю інформацію» необхідно «зробити доступною для кожного».
- JP Morgan – найкраща компанія з фінансових послуг у світі, є доволі амбітною місією, проте неможливою в досягненні у всіх напрямках банківської діяльності. Тому подальша розробка стратегії буде потребувати більшої деталізації того, в яких саме напрямках компанія хоче стати найкращою.

Другий, третій та четвертий пункти створення стратегії передбачають задоволення трьох основних зацікавлених сторін будь-якого бізнесу: споживачі, власники та працівники.

Задоволення потреб споживачів: ключовим тут є визначення споживача підприємства. Жоден продукт не можуть споживати 100% населення, тому розпорошувати маркетингові ресурси для привернення уваги всіх одразу - є помилкою. Необхідно визначити власну цільову аудиторію. Особливо це важливо в умовах трансформації ринку: потреби цільової аудиторії можуть змінюватися – відповідні зміни мусять відбутися і у продукті компанії.

Для прикладу, маркетингова стратегія для розвитку кредитного портфелю банків, особливо в період кризи, повинна більше орієнтуватися на залучення до себе вигідних позичальників з великого бізнесу. Оскільки з такими компаніями банк матиме більше гарантій на продовження довгих та продуктивних грошово-кредитних відносин.

Задоволення потреб власників: якщо споживачі зацікавлені у якості товару, то поле інтересів власників бізнесу площині фінансового здоров'я компанії – їх відсотки від прибутків, платоспроможність компанії, її перспективність.

Тобто, лише одні гарні фінансові прибутки не є гарантією абсолютної привабливості для інвесторів. Для прикладу, якщо банк заробляє гарні комісійні на кредитному портфелі з високими відсотками, проте виданий він дуже ризикованому класу позичальників, то ймовірність тривалості такого фінансового успіху буде доволі сумнівною.

Згідно досліджень, 79% керівників бізнесу в Україні мусили переглянути стратегії розвитку своїх компаній під час кризи, з метою кращого забезпечення потреб саме власників бізнесу. [28, 29]

Задоволення працівників: криза COVID-19 показала дуже чітко, що забезпечення працівників не зводиться лише до розміру заробітної плати, вона повинна проявлятися також у відповідальності за тих, хто на тебе працює: пенсійні відкладення робітників, соціально-страхове забезпечення, умови роботи (в тому числі забезпечення роботи з дому).

Для прикладу, під час пандемії COVID-19, багато компаній перевели співробітників на постійну дистанційну роботу, що дозволило забезпечити більший робочий комфорт для робітників (вигода для працівників) та скоротити витратну частину фінансових результатів: оренда офісів, вартість комунальних послуг (вигода для власників бізнесу).

Відповідно до досліджень KPMG, на такий крок пішли 42% керівників бізнесу в Україні та 69% у світі і визнають факт того, що такий формат роботи

стане новою нормою на ще довгий період в майбутньому. [28, 29]

Дослідження стверджують: що більшість опитаних керівників бізнесу – 55%, як результат отримання особистого досвіду, пов'язаного з впливом пандемії, змушені були повністю або частково змінити стратегію підприємства. [28, 29]

Другий пункт процесу трансформації – визначення факторів, які заважають або можуть завадити в майбутньому зростанню підприємства.

Відповідно до дослідження KPMG, була складена інфографіка – рисунок №3.1. з визначенням основних факторів, які можуть завадати зростанню бізнесу в Україні в динаміці трьох періодів: 2019, січень/лютий 2020, липень/серпень 2020. [28, 29]

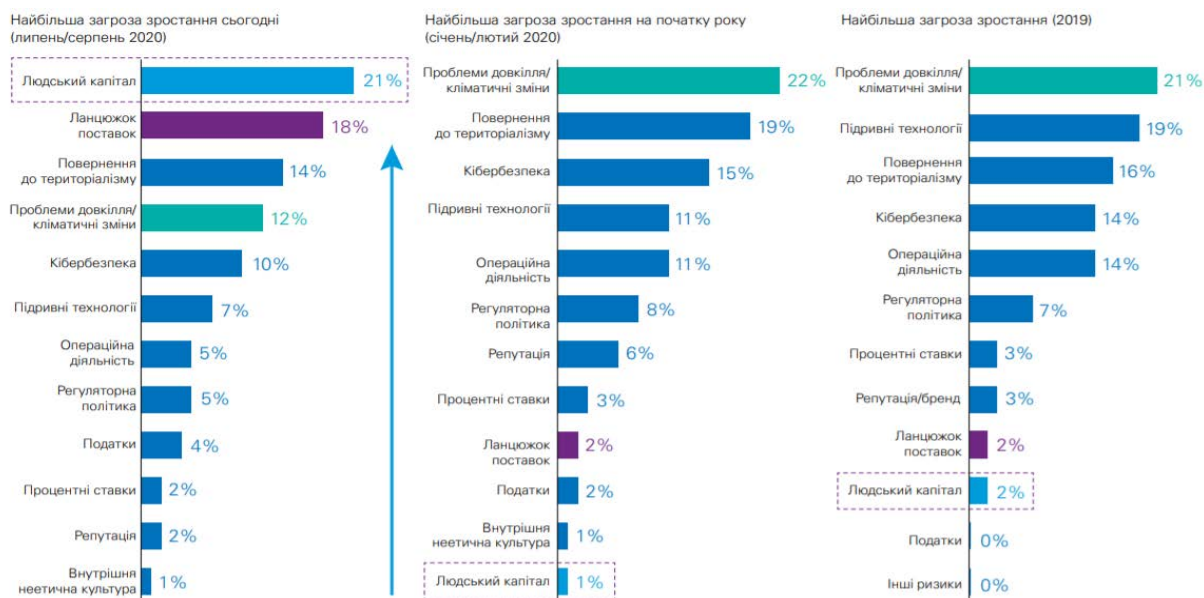


Рис. 3.1. Загрози, які можуть завадати зростанню бізнесу, в динаміці

Джерело: [28, 29]

Матеріал для цього дослідження збирався на основі опитування представників великого та середнього бізнесу в Україні, тому звісно останні два періоди не відображають надзвичайно важкий стан малого бізнесу в 2020 р. [28, 29]

Проте, як видно з графіку, в 2019 році, до кризи, більш за все представники бізнесу вважали загрозами для своїх підприємств: кліматичні проблеми, підприємні технології (тобто інновації, які кардинально змінюють ситуацію на ринку),

повернення до територіалізму, проблеми кібербезпеки та операційної діяльності.

Не зважаючи на те, що більшість представників середнього та, особливо, малого бізнесу вважають основною загрозою своїй діяльності регуляторну політику та бюрократію в Україні, представники великого бізнесу ставлять цю проблему на нижчий рівень, оскільки такі підприємства мають фінансову можливість створити в своїй структурі підрозділ, який контролює дотримання підприємством всіх норм Закону в своїй діяльності.

В перший період кризи посилилась важливість сприйняття загрози кібербезпеки, оскільки саме в цей період багатьом компанія доводилося перероблювати внутрішні робочі системи і переналаштовувати їх для роботи співробітників з дому. Тому, логічно, що в другий період кризи, ця проблема посіла рівень нижче – бізнес зміг частково закрити цю загрозу.

Важливо відмітити, що в другий етап кризи (починаючи з липня/серпня 2020 року), значно зросло сприйняття проблем людського капіталу (орієнтація на якість робочої сили та інвестиції в людський потенціал) та ланцюжків поставок.

Згідно з дослідженнями, 43% керівників бізнесу в Україні вважають, що вирішення кризи у ланцюжках поставок є ключовою задачею, оскільки відповідає за здатність бізнесу оперативно реагувати на зміни вимог клієнтів та підвищення витривалості бізнесу. [28, 29]

Будь-які кризи вносять зміни в діяльність організації і, відповідно до досліджень KPMG, одним з найбільших досягнень бізнесу у боротьбі з впливом кризи є значне прискорення темпів діджиталізації процесу роботи. [28, 29]

39% керівників бізнесу в Україні вважають, що саме криза COVID-19 дозволила багатьом бізнесам досягти значних успіхів у процесі цифрової трансформації бізнесу і створенні інноваційних операційних моделей. Саме цей чинник створює впевненість 72% керівників у тому, що в наступні 3 роки рівень прибутків їх бізнесу зросте. [28, 29]

Процес цифрової трансформації звісно дуже відрізнявся залежно від сфери

діяльності підприємства, проте виражався в основному в: технічному забезпеченні дистанційної роботи, розвиток хмарних технологій обміну документами, електроний підпис документів та їх шифрування і т.д.

Отже, якщо вже є первинна стратегія і список того, що загрожує її реалізації, необхідним є відповідь на наступне питання: чи є ситуація на ринку критичною і наскільки терміново потрібно реагувати на список загроз? А, також, зважаючи на специфіку бізнесу, криза є можливістю чи загрозою?

Для прикладу, наведемо актуальні проблеми, які виникли під час пандемії COVID-19, і стали можливостями для нових ланок бізнесу:

- Ланцюжок поставок: є загрозою для підприємств, які не можуть отримати життєвонеобхідні ресурси для діяльності (особливо якщо говорити про сферу охорони здоров'я), проте ця загроза дає можливість створити нове підприємство і заповнити прогалину на ринку;
- Кібербезпека: якщо опитувати такі компанії як Facebook, Twitter та інші, то ця загроза буде стояти для них на одному з перших місць, оскільки саме вона формує довіру користувачів до них. Проте, це створює поле широких можливостей для розвитку компаній з кібербезпеки;
- Регуляторна діяльність: складність дотримання всіх податкових законів та подолання бюрократичного опору в Україні є справжньою загрозою для малого та середнього бізнесу, проте у великому бізнесу це дає можливість розвиватися сферам податкового консалтингу.

Четвертим кроком є визначення того, яка стадія проходження кризи, який стан підприємства і скільки ще чекати?

Одним з основних завдань керівника бізнесу є аналіз макроекономічної ситуації на ринку та мікроекономічної в сфері діяльності підприємства, на постійній основі. Лише так можна побачити наближення кризи, відрізнити етапи її проходження та передбачити її кінець. А саме визначення цих стадій буде вирішувати як сильно підприємству потрібно затягувати паски і на який період

закладати резерви.

Враховуючи, що криза COVID-19, хоча і є постійною на протязі всього року, проте все ж має деякий хвильовий характер. Це дозволяє створити певну факторну модель шаблону розвитку кризи, що допоможе підготувати бізнес до цього.

За будь-якого сценарію: або загроза для бізнесу, або знайдена можливість, схема кроків однакова:

- Який прогностичний часовий проміжок?
- Оптимізація або заохочення яких ресурсів є необхідним?
- Що буде з цією загрозою або можливістю після кризи?

Пункт п'ятий трансформації – складання інструкції та графіку вирішення загроз, які заважають зростанню бізнесу (людський капітал, лонцижки поставок, кібербезпека і т.д.). В умовах спокійного ринку, такі загрози, звичайно, є критичними, проте бізнес має запас часу для їх вирішення, є можливість детально проаналізувати ситуацію. На жаль, в умовах кризи, вирішення низки таких загроз зводиться до звернення уваги перш за все на найбільш небезпечні та термінові.

Пункт шість – створення перехідної структур, не завжди може бути потрібний, проте, часто підприємство не може повноцінно продовжувати свою діяльність під час трансформації, що веде до втрат у бізнесі.

Говорячи про цей крок на прикладі банку, можна, для прикладу, припустити такий крок як скорочення волатильної частини інвестиційного портфелю і розширення частки більш стабільних цінних паперів на час перегляду стратегії менеджментом.

Останнім етапом є вихід підприємства з кризи або з процесу трансформації. Після цього необхідно переоцінити повторно стратегію підприємства і знову визначити її актуальність та відповідність потребам споживачів, власників та працівників.

Адже така послідовність кроків є динамічним процесом і буде повторюватися багато разів протягом життєвого циклу життя компанії під

впливом рухів ринку.

Варто, також, сказати, що серед всього спектру нових загроз та можливостей, криза COVID-19 чітко нагадала, що кожному, особливо бізнесу, не потрібно та, навіть, не можна сліпо покладатися на підтримку держави: 65% опитаного бізнесу вважає, що суспільство очікує від бізнесу вирішення соціальних проблем, а 76% опитаних керівників бачать у їх вирішенні особисту відповідальність. [28, 29]

Хоча, в цілому, настрої бізнесу та його погляд у майбутнє є позитивним: 32% опитаних слабо вірять у значне зростання світової економіки у найближчі 3 роки, проте лише 17% опитаних не вірять у зростання власного бізнесу в аналогічний період. В основному така впевненість побудована на значному прориві у цифровій трансформації: 53% опитаних вважають, що їх успіхи в цьому питанні за час пандемії, випередили їх попередні очікування на роки вперед. [28, 29]

3.2. Стратегічні інновації в умовах кризи COVID-19

Враховуючи факт того, що дане дослідження проводилося під час однієї з найбільш безпрецедентних криз в історії, його матеріал має бути скоригований на те, а які ж саме стратегічні інновації побудував бізнес для того, щоб зберегти своє положення на ринку, не зважаючи на вплив кризи.

Як кажуть деякі представники бізнесу, ставши обличчям до обличчя з кризою – «ми маємо лишати за собою право на помилку». Адже, йдучи по шляхам бізнес моделей в часи такої кризи, спрогнозувати розвиток будь-якої з ланок бізнесу є практично неможливим без відсутності стабільності на ринку. [28, 29]

Основна тенденція руху абсолютно всіх сфер бізнесу за останні роки, ще до пандемії, була активна діджиталізація та автоматизація всіх виробничних задач та процесів.

Особливо це стосується тих секторів, які забезпечують процес життя громадян кожен день і без якого вони не можуть обійтися: інтернет та мобільний

зв'язок, електроенергія, банківські онлайн-додатки, електронна пошта і т.д.

Вплив COVID-19 і вимушене дистанціювання бізнесу значно прискорило ці процеси і змусило компанії активно розвивати цей напрям діяльності для виживання бізнесу та безпеки здоров'я працівників.

Потреби споживачів тут також вирости, багато клієнтів бізнесу виражають стрімке бажання отримувати потрібні товари та послуг з виробництв, які застосовують в своїх процесах штучний інтелект та цифрові технології, адже довіряють їм більше через відсутність людського фактору.

Такий тренд підвищує також обсяги ринку кібербезпеки.

Це особливо важливо для тих секторів, які є стовпами економіки і кібератаки на які можуть призвести до повного економічного колапсу. Для прикладу, якщо кібератака на один з системостворчих банків зупинить його функціонування на декілька днів – це спричинить паніку серед населення та початок витоку грошей з банківської системи, що запустить механізм банківської кризи.

Інновація дистанційної роботи бізнесу не є абсолютним нововведенням в бізнесу і існувала до пандемії, проте не в таких масштабах і не мала примусового характеру. Тепер же деякі бізнесмени та аналітики на ринку, прогнозують, що частина компаній та окремих підрозділів можуть вже ніколи не повернутися до роботи з офісів на постійній основі.

Для прикладу, відповідно до опитування зробленого KPMG, деякі інвестори фонду Horizon Capital вже повідомили своїм співробітникам про те, що повернення до офісу не варто очікувати в найближчий час. Зокрема, фонд ввів обов'язкові регулярні онлайн-зустрічі компанії, окремих відділів та проектних команд для постійної координації між працівниками. [28, 29]

Інша ситуація відбулась на фармацевтичному підприємстві Дарниця, яке займається виробництвом та продажем ліків, а тому звісно не може дистанціювати абсолютно всі свої бізнес-підрозділи. [28, 29]

Відповідно до досліджень KPMG, Дарниця на початку пандемії поставила абсолютним пріоритетом для себе захист своїх працівників та продовження випуску ліків (для уникнення колапсу), а тому виконала наступні кроки:

- Медичне страхування для всіх працівників;
- Транспортування на роботу та з роботи тих, чий підрозділ не може працювати з дому;
- Організація регулярних проведення дистанційних лекцій з психологами;
- Створення резервного фонду ліків;
- Виплати додаткових бонусів;
- Розвиток IT-інфраструктури: віддалений доступ до документів, шифрування інформації, хмарні технології і т.д. [28, 29]

За словами голови ради директорів Darnitsa Group Дмитра Шимківа, вони використовували наступний механізм роботи в кризових ситуаціях, який ділиться на чотири напрямки:

1. Перший напрям стосується забезпечення всього пов'язаного з працівниками та їх безпекою: кожен працівник повинен бути в курсі того, що відбувається з компанією та колективом і які прогнози та плани керівництва компанії;
2. Другий напрям стосується бізнесу: яка динаміка руху бізнесу та які його перспективи, зважаючи на всі внутрішні та зовнішні умови роботи, розробка карти ризиків;
3. Третім напрямком є активи: визначення тих активів, які найбільше перебувають в зоні ризику під впливом пандемії;
4. Четвертим є комунікації організації (як внутрішні так і зовнішні). Цей напрямок є особливо важливим в секторі фармацевтичної діяльності, оскільки він відповідає за інформування суспільства про плани та напрямки діяльності компанії (збільшення обсягів виробництва масок, протизастудних препаратів і т.д.). [28, 29]

Відповідно до думки Дмитра Шимківа, саме така послідовність розгляду

стратегії компанії під час пандемії, дала можливість ухвалювати стратегічно важливі для компанії рішення чітко та системно і діяти на основі них. Це дозволяло компанії швидко помічати нові обставини ринку і їх вплив на підприємство, відповідно до якого і коригувалась стратегію подальшого руху. [28, 29]

Також, Шимків стверджує, що пріоритетом в інноваційній трансформації для компанії є інвестиції в діджиталізацію, що підтверджує сказане вище. Відповідно до його слів: діджиталізація, до певної міри, є рушійною силою для будь-якого бізнесу. Споживач, який під час пандемії почав користуватися цифровими сервісами однієї компанії, в майбутньому буде очікувати такого ж від усіх інших. Тому позитивний вплив пандемії полягає у прискоренні проєктів з цифрової трансформації. [28, 29]

А от відповідно до слів генеральної директорки «Vodafone України» Ольги Устинової, пандемії практично не вплинула на операційну діяльність компанії, оскільки вже декілька років вони працюють над повною діджиталізацією всіх бізнес процесів. [28, 29]

Не зазанає змін і інвестиційна стратегія мобільного оператора, оскільки основним її трендом за програмою інновацій було розширення площі доступу до високошвидкісного інтернету 4G і з планами на 5G, яка почалась ще в 2020 році і займе у компанії близько 2-3 років. [28, 29]

Проте, все ж пандемії змусила оператора пришвидшити свої темпи діджиталізації. Зокрема, в найближчі 2 роки компанія планує знизити споживання паперу на 80%. А також, компанія зазнала деяких втрат в сфері роумінгу, проте тут мало чим можна зарадити, через епідеміологічну ситуацію в світі. [28, 29]

Vodafone, також, завершило введення системи електронного погодження документів, яка тепер підтримує абсолютно весь цикл проходження документів і має назву Mobile ID. [28, 29]

Представник оператора також підтверджує факт того, що з початком

пандемії значно зросло значення кібербезпеки, оскільки кількість зовнішніх атак збільшилась в 10-15 разів. Тому компанією була введена в роботу інтелектуальна платформа захисту, яка аналізує, що відбувається в усіх важливих інформаційних системах компанії, в яких відбувається обробка конфіденційної інформації. [28, 29]

Тому в багатьох великих компаніях, при працевлаштуванні на роботу, співробітники обов'язково проходять тренінги з інформаційної безпеки.

Таке швидке впровадження великим бізнесом технологічних інновацій, які дозволили не переривати роботу через карантинні заходи, зробило надзвичайно великий прорив в стратегіях інноваційного розвитку. Якщо явити виникнення такої кризи років 15-20 тому, то це могло б абсолютно паралізувати країну.

Однак, не важливо яку сферу бізнесу брати до аналізу, в кожній з них можна бачити життєву необхідність у продовженні кредитних відносин з банками та іншими організаціями. На рівні з кредитними відносинами на ринку, не зважаючи на пандемії, мусять продовжуватися для нормального його функціонування угоди зі злиття та поглинання.

Відповідно до слів Пітера Латоса, керівника відділу консультаційних послуг KPMG, є 6 основних факторів для успішної угоди:

1. Обґрунтовані цінові очікування: для успішного закриття угоди, її ціна на думку продавця та покупця повинні хоча б в деякому діапазоні співпадати. Тому, ринкову вартість необхідно оцінювати кожній з них з додатковою оцінкою тих факторів, які можуть збільшити або зменшити вартість компанії;
2. Узгодженість даних: інвестор буде довгий час перевіряти всю інформацію про об'єкт інвестицій, а тому необхідно завчасно їх перевірити самостійно;
3. Якість маркетингових матеріалів: для будь-якої угоди необхідно підготувати мінімум 3 документи – це тизер (коротка інформація про об'єкт інвестування), інформаційний меморандум (показує фінансові та

операційні аспекти діяльності компанії та презентує її перспективи) та презентація для керівництва;

4. Презентація для керівництва: документ на основі якого менеджмент показує інвестору в перспективах компанії та вигідності інвестицій для нього;
 5. Правильна база інвесторів: для успіху будь-якої угоди необхідним є точно підібрати цільову аудиторію інвесторів і знайти зв'язки з ними;
 6. Підготовка до перевірки інвестора: цей пункт підготовки до угоди передбачає виявлення слабких місць в діяльності компанії, на які інвестор може звернути увагу і які знизять інвестиційну вартість компанії для нього.
- [28, 29]

Отож, криза змушує бізнес змінювати їх стратегії і коригувати їх під нові реалії ринку. Концепція Global Strategy Group пропонує 9 важелів цінності, які зможуть сприяти керівникам бізнесу в поєднанні в їх стратегіях всі елементи та перспективи бізнес-моделі компанії. [28, 29]

Концепція поділяється на 3 частини: фінансові цілі, бізнес-модель та операційна модель.



Рис. 3.2. Концепція Global Strategy Group

Джерело: [28, 29]

Перша частина – важіль стратегічних і фінансових цілей. В цій частині аналізу, керівник повинен надати відповідь на такі чотири питання:

- Чи є проблеми з ліквідністю?

- Чи актуальні мої фінансові цілі чи потребують оновлення?
- Як я можу підвищити стійкість мого бізнесу перед обличчям кризи?
- Чи впливає криза на зміну мети мого бізнесу?

Друга частина – бізнес-модель, складається з 3 важелів цінності: ринок та сегменти, пропозиції і бренди та клієнти й канали. В цій частині керівник повинен проаналізувати такі аспекти:

- Чи змінилось моє бачення перспекти цього бізнесу?
- Які є можливості для діджиталізації бізнесу і підвищення ефективності комунікації з клієнтами?
- Чи буде попит на мої товари/послуги після кризи?
- Чи відкрила криза нові можливості для мого бізнесу?
- Чи змінила криза моє бачення ринку?

І третя частина – операційна модель, складається з 5 важелів: основні бізнес-процеси, операційна й технологічна інфраструктура, управління й організація, люди й культура та оцінювання й заохочення.

Ця частина ставить перед керівником такі питання:

- Які зміни я можу зробити, щоб підвищити стійкість мого бізнесу?
- Чи потребує змін наша технологічна інфраструктура за результатами проходження першого року кризи?
- Чи можемо ми працювати та розвиватися під час кризи?
- Чи є ефективною наша управлінська структура?
- Які зміни потрібно внести в комунікацію зі співробітниками для успішного продовження роботи в дистанційному режимі?

KPMG у своєму звіті з дослідження впливу COVID-19 на ринок та його трансформацію визначив такі заходи для компанії, які допоможуть трансформувати її бізнес-модель:

1. Фінансові цілі:

1.1. Короткострокові – створити стабільний короткостроковий грошовий

потік і порівняти його з щомісячними фінансовими прогнозами, розробити декілька сценаріїв обігу готівки і їх вплив на резерви і запаси, переоцінити джерела капіталу;

- 1.2. Середньострокові – переоцінити портфель інвестицій з врахуванням нових реалій ринку, розробити програму обігового капіталу для оперативного вирішення проблем з ліквідністю в разі їх настання;

2. Ринки:

- 2.1. Короткострокові – проаналізувати як вплине на ринок введення протиепідеміологічних заходів, з огляду на це вирішить в яких регіонах необхідно згорнути діяльність, а в яких, навпаки, почати;
- 2.2. Середньострокові – оцінити факт того як криза вплине на тенденції ринку та вимоги регуляторів, конкурентні переваги вашого бізнесу;

3. Пропозиції і бренди:

- 3.1. Короткострокові – визначте які фактори найбільше впливають на рух попиту по різним продуктам та послугам вашог бізнесу;
- 3.2. Середньострокові – перевірити асортимент продукції на актуальність та наявність попиту: виробництво чого потрібно скоротити, а чого розширити;

4. Клієнти і канали:

- 4.1. Короткострокові – зміцніть комунікацію з клієнтами в умовах дистанційної роботи, перевірте рівень задоволення основних клієнтів;
- 4.2. Середньострокові – створіть еластичну модель ціноутворення, а також систему моделювання поведінки споживачів за різних сценаріїв, оновіть відповідно до нових інноваційних можливостей цифрові маркетингові стратегії.

5. Основні бізнес-процеси:

- 5.1. Короткострокові – проаналізуйте яку кількість ресурсів необхідна бізнесу для мінімального забезпечення життєздатності, чи є критичною кількістю

вже витрачених з резервів матеріалів, проведіть аналіз договорів з постачальниками і пунктів про непередбачувані положення в них;

- 5.2. Середньострокові – спробуйте перевести закордонні поставки на місцеві, розвивайте рівень роботи з критично важливими контрагентами, введіть цифрову трансформацію в більшість процесів, де це можливо;

6. Операційна та технологічна інфраструктура:

- 6.1. Короткострокові – забезпечте можливість дистанційної роботи для всіх підрозділів, які фізично можуть так працювати, проаналізуйте які наслідки для компанії буде мати такий режим роботи;
- 6.2. Середньострокові – розвивайте діджиталізацію та автоматизацію операційних процесів, розвивайте систему кібербезпеки;

7. Управління та організаційна структура:

- 7.1. Короткострокові – створіть управлінську структуру, яка дозволить оперативно приймати стратегічні рішення в кризових ситуаціях;
- 7.2. Середньострокові – підтримуєте регулярні комунікації співробітників компанії, а також надавайте їм можливість ставити на таких комунікативних зустрічах питання до керівництва;

8. Люди й культура:

- 8.1. Короткострокові – на регулярній основі інформуйте співробітників про стан справ в компанії та бачення її розвитку від керівництва, розробіть рекомендації на той період коли порядок роботи повернеться до старого режиму до пандемії (якщо таке планується) ;
- 8.2. Середньострокові – створіть внутрішні платформи для онлайн навчання та розвитку персоналу;

9. Оцінювання і заохочення:

- 9.1. Короткострокові – запровадити тимчасовий контроль над основними елементами процесу створення вартості в бізнесі;
- 9.2. Середньострокові – обговорення з працівниками змін в системі

преміювання під впливом пандемії. [28, 29]

Слідування зі інноваціями є основною задачею стратегічного менеджменту компанії, який зобов'язаний співставляти їх з вимогами ринку, корпоративними інтересами та порівнянням з конкурентами.

Проте, також, якщо під час кризи підприємство відчуває себе в глухому куті і менеджмент не знає, які кроки можна вжити для виходу та врятування компанії, він може звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів на ринку.

3.3. Інвестиційне забезпечення процесів розвитку

Практично будь-який аспект діяльності фінансового сектору ринку, завжди тою чи іншою мірою асоціюється з інвестиціями.

Інвестиційна діяльність по своїй суті є тією самою стратегією, яка вимагає детального аналізу країн, ринків та окремих підприємств з метою визначення їх економічних перспектив і можливостей на ринку.

Внесення змін до таких стратегій в часи кризи є не просто необхідним, а життєвоважливим для фінансової успішності будь-якої компанії цього сектору.

Отже, говорячи про інвестиційну стратегію під час кризи, не варто очікувати як результат побудову ідеального механізму технічного аналізу, який автоматизує інвестиційний процес.

Частково, саме розрив таких інвестиційних систем в хедж-фондах світових банків створила кризу 2008 року.

Не варто сприймати кризу як катастрофу та асоціювати її з крахом економічної системи. Криза є частиною циклів економіки, і є такою ж необхідною частиною кола, як і зростання ринків. Криза не означає, що потрібно згорити діяльність, а лише вимагає внесення коректив в реалії роботи ринків та певних змін в стратегіях.

Цикли економіки в інвестиційному аналізі поділяють такі 4 періоди:

- Накопичення: характеризується формуванням у інвесторів думки про те, що

період спаду вже минув і ринки відновлюються. Ціни стають привабливими для початку активної купівлі. Формується нейтральні настрої на ринку, які прийшли на зміну песемістичним;

- Підвищення: ринок стає надійнішим і починає зростати, приходить значне поліпшення інвестиційного клімату, значно зростає кількість інвесторів з «бичачим» настроєм (настроєм на зростання);
- Розподіл: формування верхньої межі ринку і мінливості інвесторів (продавати чи купувати). Саме тут найбільше помітна емоційність учасників ринку. Для цієї стадії характерним є формування ринкового коридору ціни з рівнями підтримки та опору. Далі сценарій може розвиватися двома шляхами: або продовження зростання (пробиття стелі опору) або початок спаду (пробиття підлоги – рівня підтримки);
- Зниження: остання стадія, для якої характерним є спад цін. Початок формування медвежих настроїв у інвесторів і активного продажу. Тобто кінцевим результатом циклу є все ж пробиття рівня підтримки. [11, 33]

Важливим є також визначити, що інвестиційна діяльність може бути направлена на зовнішні активи або розвиток внутрішніх. Тобто, підприємство може інвестувати у розвиток власних активів або ж вкладати гроші в нові.

Для прикладу, банк може витратити виділені на інвестиційну діяльність гроші на розвиток власних активів: відкриття нових філіалів, розширення штату, розширення клієнтської бази, покращення матеріально-технічного забезпечення, або ж залучати нові, вигідні для інвестицій, активи - купівля цінних паперів, для прикладу. Тобто екстенсивний або інтенсивний розвиток.

Якщо говорити про внутрішню інвестиційну діяльність під час кризи, то вона є більш простою для прогнозування, хоча також має свої складнощі. Але, загальна схема є такою: необхідно переглянути структуру доходів та витрат і, по можливості, оптимізувати зайві витрати і забезпечити максимальне збереження надійної структури доходів (найкращим варіантом буде диверсифікація джерел

отримання доходу).

Зовнішня ж інвестиційна діяльність під час кризи є більш творчим та цікавим процесом для прогнозування. На ній і сконцентрується аналіз.

Інвестиційна стратегія може змінюватися в процесі трансформації підприємства, як під внутрішніми так і під зовнішніми факторами.

Вплив внутрішніх факторів зумовлений в основному баченням розвитку стратегії керівними особами компанії, а тому формує інвестиційну вартість активів.

Зовнішні ж фактори зумовлені змінами в економіці і формують ринкову вартість активу.

В будь-якому випадку, в період стабільності чи кризи, інвестиційна стратегія перш за все повинна базуватися на основі портфельної теорії, яка говорить про важливість диверсифікації в інвестуванні.

Застосування принципу диверсифікації передбачає вкладення коштів в різні індустрії та види цінних паперів для мінімізації загального ризику портфелю. Працюючи з диверсифікацією на практиці, необхідним є враховувати маржинальний ефект додадового розпорошення капіталу, тобто коли додавання до портфелю ще однієї інвестиції не дає достатніх переваг, на відміну від збільшення розміру вкладу вже існуючої в портфелі.

Зазвичай рекомендується вкладення в 10-15 різних цінних паперів з різних індустрій, проте цей показник може коливатися залежно від розміру капіталу. Тобто, якщо інвестувати капітал в 5-10 тисяч доларів, то звісно 10-15 активів будуть занадто розпорошувати його і не даватимуть достатнього доходу. [11, 33]

Необхідно також дотримуватися комфортних для індивідуального інвестора пропорцій між високо та низьковолатильними активами: це може бути консервативний портфель (10 на 90 чи 20 на 80, відповідно) або ж більш ризикований (40 на 60 чи, навіть, 50 на 50). [11, 33]

До найкращих представників низьковолатильних активів відносять ті цінні

папери, які відображають ринок або фомують фундаментальні цінності: депозити, державні облігації, біржові індекси або золото.

Як вже зазначалося вище, утворення кризових явищ на світових ринках, змушує країни частково повертатися по політики протекціонізму – забезпечення перш за все своїх власних потреб. По тій же причині, при кризах завжди збільшується попит на високоліквідні активи, так як золото. Воно є фундаментальним активом, цінність якого сформована історичними чинниками його вартості. Золото не потребує ніяких державних гарантій, оскільки саме формує для себе фундамент вартості, на який вже тим чи іншим чином впливають фактори ринків, що страхує його від абсолютної девальвації. [15]

На відміну від депозитів, державних облігацій та біржових індексів. Їх фундаментальність та надійність під час кризи формують впевненість у банківській системі, неможливості дефолту національної економіки та майбутню стабілізацію ринку.

Переходячи до волатильної частини портфелю, важливим є нагадати про те, що ніколи і нікому не буде під силу сформувані ідеальну стратегію на всі ринки. Кожна криза утворюється саме з тієї причини, що знаходить слабе місце ринку і б'є туди, руйнує його і змушує економіку не відбудовувати його за старим макетом, а трансформувати.

Якщо проаналізувати книги про основи трейдингу та технічного аналізу, то можна помітити, що більшість з них включають в матеріал дослідження психології інвестора. Психології може бути присвячена більша частина матеріалу, оскільки саме вона є первинною основою формування успішної стратегії.

Більшість помилок компанії, під час своєї трансформації, роблять через прийняття необдуманих, емоційних та незважених рішень.

В будь-який період необхідно пам'ятати – циклічність економіки є і буде завжди. Це варто пам'ятати як при пікових зростаннях, так і при вільних падіннях. Збитки не є понесеними допоки актив не проданий, окрім ситуації коли актив має

визначений термін погашення (облігації, форвардні та ф'ючерсні контракти на поставку, свопи з фіксованими виплатами), тому, якщо перечекає паніку, вартість активу можна відновити. Окремим питанням тут залишається чи зможе компанія тримати збитки по цим активам на протязі 6-12 місяців.

Для прикладу, якщо дивитися на загальний ринок нафти (до аналізу було взято наступний список найбільших нафтових компаній світу: British Petroleum, Chevron, Lukoil, Phillips 66, Royal Dutch Shell, Rosneft, China Petroleum, Total SE, Exxon), то можна побачити, що відновились до рівня на початок 2020 року лише China Petroleum (SNP) та, майже, Chevron (CVX). Тобто, інвесторам, які не продавали цінні папери нафтових компаній з початку 2020 року, доведеться чекати близько 1.5 року до відновлення докризових показників (при умові того, що обмеження на добування нафти ОПЕК зніме повністю в середині 2021 року). [42]



Рис. 3.3. Котирування акцій основних нафтових компаній

Джерело: [42]

Зважаючи на рисунок №3.3, можна прийти до ще одного принципу

побудови інвестиційної стратегії під час кризи: купувати на спаді, продавати на підйомі. Тобто, фактично це є основним принципом будь-якої торгівлі: купити дешево – продати дорого.

Звісно, що точно визначити коли ринок досяг дна, а коли піку практично неможливо, тому рекомендується купувати на протязі всього спаду і поступово продавати протягом підйому. Повертаючись до рисунку: мається на увазі купувати з початку і до середини березня та поступово продавати з початку і до середини літа. Проте, звісно ж тут звону все залежить від розміру вкладеного капіталу.

Саме на такій частині стратегії буде формуватися основна частина прибутку (або навпаки, збитку). Однак принцип диверсифікації портфелю інвестицій захистить їх частину.

Проте, як вже було написано вище, кожна криза б'є в найслабше місце на ринку і руйнує його, змушуючи економіку повністю трансформувати цю частину (для уникнення повтору тої самої кризи). Отже, при кожній кризі потрібно все ж проводити детальний аналіз того, які сфери безнадійно занепадуть після кризи, а які мають шанс на відновлення (а отже варті купівлі на спаді).

Для прикладу, під час COVID-19 найкращою стратегією буде диверсифікація інвестиційного портфелю цінними паперами фармацевтичного сектору, рітейл індустрії, онлайн-бізнесам з доставкою та ІТ-сектору, в сфері трансформації бізнесу на шляху до його дистанціювання.

Але, важливо враховувати фундаментальні основи будь-якої кризи і її вплив на стовпи ринку: криза завжди пов'язана з високими темпами інфляції, що тягне за собою спад платоспроможності населення. Тому в аналізі змін стратегії необхідно розібрати, які категорії витрат населення понесуть збитки одразу.

Зазвичай різко падає обсяг вкладень у краундфандигові компанії, зростають невідплати по кредитах у мікрофінансових та кредитних компаніях. Тому, саме таких інвестицій варто уникати перш за все при настанні кризи на ринку. [11, 33]

Багато інвестиційних аналітиків, також, рекомендують перш за все

ліквідувати активи в країнах, що розвиваються під час кризи. Особливо, якщо вони в національних валютах. Проте, як вже писалось вище в частині по макроаналізу, завдяки звичності для бізнесу в таких країнах до постійних макро та мікрокризових умов, ВВП країн, що розвиваються, впав нижче за розвинуті країни: за даними МВФ спад ВВП склав 2,2%, порівняно з 6,1% для ЄС. [11, 33, 43]

Додатково, розвиваючи інвестиційну стратегію в неспокійний на ринку час, можна спробувати вкладення в похідні фінансові інструменти: валютно-процентні свопи – для інвесторів, які бажають інвестувати в сценарії зміни вартості валют або відсоткових ставок, або ж опціони. [11, 33]

Також, для покращення інвестиційного клімату необхідним є деяке втручання в цей процес держави. Для прикладу, це можуть бути заходи для підвищення грошового мультиплікатора, через підвищення інтересу банків до вкладення в інвестиційні проекти у вітчизняній економіці, залучення коштів громадян в банківську систему, розвиток інвестиційних інструментів.

Фундаментальна основа будь-якої інвестиційної стратегії є власна оцінка активу – об'єкту інвестування. Лише після її розрахунку, можна зрозуміти чи є актив правильно оціненим на ринку або ж він недооцінений, чи переоцінений. Залежно від цього буде визначатися напрямок інвестицій. Саме тут формується різниця між ринковою вартістю активу та його інвестиційною вартістю (тобто вартість, яка створюється володінням цим активом для окремого інвестора, залежно від вже наявного в нього портфеля активів або його інвестиційних цілей). Відповідно, якщо ринкова вартість нижче інвестиційної – актив буде недооцінений на думку інвестора, і навпаки.

Далі починається моделювання вартості. А один з найважливіших компонентів моделювання будь-якого процесу є вхідні дані та допущення автора моделі по їх зміні. Тому основна частина роботи в моделюванні бізнесу є складання прогнозів для показників моделі.

Написання таких прогнозів, навіть в некризові часи є завданням не з легких, а в нинішній ситуації вже повністю виходить за рамки звичних фінансово-економічних методів статистичного аналізу даних. Це є завданням більш творчого характеру і передбачає нестандартні підходи.

Загалом варто сказати, що кризові явища є «холодним душем» для бізнес-аналітиків, яке дозволяє заново зрозуміти, які показники компанії справді відображають ефективність її роботи і є важливими для аналізу. Навіть збитковий на даний момент бізнес, може бути більш перспективним за компанію з великими прибутками. Важливо звертати увагу на продукт компанії, її підходи до аналізу ринку, аналіз бажання споживачів і готовності швидко вносити відповідні корективи у своє виробництво, яким є підхід компанії до створення команди, які спеціалісти на неї працюють, як компанія інвестує у свою матеріально-технічну базу.

Саме таким є, для прикладу, підхід до вибору вигідних інвестицій у сфері венчурного інвестування: де всі проекти є компаніями-початківцями та стартапи з від'ємними прибутками, оцінка перспектив яких проводиться на аналізі не є їх фінансової успішності, а майбутніх можливостей їх продукту, їх перспектив.

Це гарно показує причину того, чому компаній на початкових стадіях розвитку, не можна порівнювати з іншими гравцями ринку за звичайними мультиплікаторами виручки та операційних прибутків, а більш правильним буде використовувати показники продажів.

Кризи, будучи небезпечними викликами, завжди були також можливостями до змін та розвитку. Вони дозволяють компанії змінити концепції своєї роботи, особливо, якщо мова йде про великі групи: оптимізація виробництва, замороження або закриття неефективних проектів та підрозділів.

При створенні економічних прогнозів для моделей в таких умовах ринку важливо балансувати, між, на перший погляд, не сумісними один з одним поняттями: гіпотезою про ефективність ринків Фама та чорними лебедями Талеба.

Вони суперечать одна одній, проте чітко показують одне – циклічність процесів. Чорні лебеді є непередбачуваними, а їх вплив прорахувати неможливо, проте, рано чи пізно, ринок стабілізується і прийде в норму знову. Це ще один аргумент в підтримку того, що показники прибутковості, особливо валової прибутковості, компаній не є основним відображенням ефективності її роботи.

І, хоча кризи здаються повним хаосом та руйнуванням, все ж це більше є очищенням. Кризи дають змогу нагадати бізнесу про те, що працювати на величезному левереджі протягом тривалого часу не вийде. Інвестиції у власні ресурси та їх накопичення важливі.

Так для прикладу банківська криза України 2016 року дозволила вивести на чисту воду неефективні банківські структури, які розмивали фундамент цього сектору та українською економіки вцілому, що в подальшому справило дуже позитивний ефект на всю систему.

Команда, матеріально-технічна база, бренд та репутація (гудвіл, загалом), готові напрацювання, клієнтські бази, партнерство та досвід – ось стовпи будь-якої компанії. Оцінка таких активів має назву оцінка гудвілу (тобто нематеріальної цінності компанії, вартість її бренду) і є однією з найскладніших частин оцінки бізнесу, але їх врахування обов'язкове на рівні з фінансовими показниками в моделях визначення вартості бізнесу. Саме ці показники є одними з основних критеріїв здатності бізнесу генерувати грошові потоки.

Не дарма зменшення левереджу або ефективне управління ним є одним з головних антикризових заходів, яке є справді дієвими.

Проте, проблема завеликого левереджу настільки серйозна, що навіть один з найбільш ефективних кроків для зменшення впливу кризи, може її посилити. Масова делевереджизація в коротко- та середньострокових перспективах буде мати жахливі наслідки спаду для економіки та запустить ще більшу ланцюгову реакцію подій. Вдалим прикладом тут будуть світові кризи хедж-фондів у 1997-1999 та 2007-2009 роках.

Також, кризи дають менеджменту нагадування про те, що потрібно приділяти більше уваги контролю грошових потоків, а також портфелям дебіторів та кредиторів і чітко показують, що вимоги до накопичення резервів є не просто забаганкою державних органів, а справді важливим кроком у попередженні розвитку криз і її можливої ліквідації на перших кроках розвитку.

Переходячи ближче до фінансового моделювання в умовах кризи, варто сказати, що оскільки визначити прогнозні зміни показників з достатньою точністю майже неможливо, найкращим варіантом є створення в моделях сценарії розвитку подій.

Основними компонентами будь-якої моделі є вхідні дані. Тому, створення в моделях сценаріїв, передбачає визначення початкових точок, які дають поштовх до змін вхідних значень, а, також, вивчення поведінкових моделей, які описують розвиток та рухи вхідних значень в історичному періоді. Основу для сценаріїв можна створити на одному або декількох показниках (обсягу виробництва, % захопленого ринку, кількість споживачів, маржинальність, зміни операційних витрат, кількості працівників, зміни в дебіторській та кредиторській заборгованостях і т.д).

Звісно, що змоделювати абсолютно всі ситуації зміни показників у всіх напрямках неможливо. Тому, варто зосередитися на 2-3 показниках, зв'язок між якими дозволить побудувати зв'язку з усіма іншими показниками звітності, які беруть участь у моделі і таким чином вийти на результати кожного з сценаріїв.

Показники не обов'язково мусять бути внутрішніми. Це можуть бути макропоказники, які відображатимуть вплив ситуації на ринку на об'єкт оцінки. Показники також можуть бути не лише фінансовими-економічними, а й політичними, соціальними, технологічними та будь-якими іншими.

Результати отримані по таким сценаріям дозволять зробити аналіз чутливості зміни одних показників компанії від зміни інших. Для прикладу аналіз чутливості зміни вартості компанії, від зміни кількості запасів на складах.

Висновки до третього розділу

Слід сказали, що COVID-19 став справжнім викликом для кожного у бізнесі. На фоні наявності незмінних проблем з якими стикається бізнес, постали нові, додаткові, зросли вимоги клієнтів та власників, зросла відповідальність перед працівниками. Бізнес та суспільство, як ніколи, потребують лідерів на чолі руху до змін. Криза змінила правила роботи та життя ринку і нам доведеться або при звичаїтиса до них та навчитиса працювати в таких умовах, або відійти в минуле.

В даному розділі було в достатній мірі проаналізований процес створення стратегії з відображення можливих змін в ній під впливом кризи, а також інноваційні методи, які були застосовані бізнесом для виходу зі складних ситуацій в умовах пандемії. Тому, наведені вище результати досліджень можна використовувати для створення шаблонного моделі для допомоги бізнесу під час наступних крихових явищ, а також це може бути хорошою рекомендаційною базою для стратегічного менеджменту компаній на ринку.

ВИСНОВКИ

В даній роботі в повній мірі було розкрито мету дослідження - загальний та галузевий аналіз змін, які зазнає бізнес під час кризових явищ на ринку і, в тому числі, кризи 2020 року з концентрацією на сфері фінансового сектору, а саме комерційних банків. Хоча цей сектор і є специфічним за природою своєї діяльності, проте комерційні банки за Законом є суб'єктами підприємницької діяльності з особливим правовим положенням. Такий статус банків існує об'єктивно і обумовлений тим, що банківська діяльність є виключним видом діяльності, з особливи вимогами держави до її суб'єктів.

Відповідно, як можна бачити за результатами дослідження, криза може принести різні зміни для бізнесу – це можуть бути як загрози, так і можливості. Зокрема не є виключення і пандемія COVID-19, яка також окрім руйнувань ринку, відкрила на ньому нові сторони і нові можливі вектори його розвитку.

Світ зазнав значного руйнівного впливу пандемії, яка, почавшись з кризи в сфері охорони здоров'я, перейшла на всі інші сектори ринку. І хоча, станом на кінець 2020 року здавалося, що криза вже майже пройшла і світ чекає деяке полегшення, проте початок другого кварталу 2021 року різко продемонстрував, що так швидко цей цикл не зміниться.

Основою успішного проходження кризи є якісне напрацювання метод стратегічного менеджменту через методи конкуретного аналізу, аналізу платоспроможності власного бізнесу та партнерів, що і було виконано в першому розділі, базуючись на теоретично-методологійній основі вже існуючих напрацювань.

Зважаючи на вже зібрані статистичні дані за 2020 рік і прогнози на 2021, можна сказати, що Україна добре проходить цей складний для всіх період, зокрема через те, що відноситься до групи країн що розвиваються. Відповідно до

статистики МВФ, ця група країн легше перенесла кризу 2020 року, ніж розвинені. Зокрема через звичність бізнесу цих країн до постійних макро та мікроекономічних криз на ринку.

Багато змінив цей рік і в поглядах бізнесу на ринок. Був виконаний аналіз поточного стану ринку та його перспектив, а також тих напрацювань, які зробив бізнес за перший рік кризи на ринку. Це стало аналізом практичних аспектів змін на ринку, відображеним у другому розділі.

На відміну від попередніх періодів, для бізнесу на перші місця вийшли такі загрози як кризи людського капіталу, кризи ланцюжків поставок, кібербезпеки та інші.

Деякі сфери зазнали руйнівного впливу пандемії, зокрема через карантинні обмеження: торгівля, офісна нерухомість, готельно-ресторанна сфера, транспорт. Проте, деякі бізнеси отримали величезну можливість, зважаючи на особливість природи походження кризи: фармацевтичні галузі, IT-компанії.

Природа кризи показала бізнесу важливість не лише розвитку власних активів та фінансової успішності, а й значення турботи про соціальну відповідальність його перед суспільством: піклування про здоров'я працівників, інвестиції в дистанційну роботу.

В роботі це зокрема було представлено на змінах у стратегії одного з системних банків ринку України – Приватбанку: зміни в його стратегії до, під час та прогнозно після пандемії. Прояви в ній рис соціальної відповідальності банку та безпеки про власні його інтереси і їх захист.

Але, як б сфера бізнесу не бралася до уваги, абсолютно точно можна сказати, що пандемії пришвидшила темпи інноваційного розвитку бізнесу на 4-5 років вперед.

В роботі було також досліджено основи розвитку підприємства в часи спокійного ринку та кризи – стратегія бізнесу. Це було проаналізовано в третьому розділі роботи, через пошук ефективних новітніх систем бізнесу у сфері

подолання впливу кризи. Саме зміни в стратегії відображають напрямок руху бізнесу та його позиціонування себе на ринку.

Було досліджено також важливість продовження інноваційної діяльності, адже відсутність руху вперед для підприємства також є формою його деградації.

В роботі були проаналізовані загальні тренди змін кожного з цих секторів під час пандемії, а також більш детально зосереджено на таких специфічних аспектах діяльності цього сектору як: зміни в інвестиційних стратегіях під впливом кризи, прогнозування при моделюванні вартості підприємства та аналіз ймовірності банкрутства пов'язаних сторін.

Інновації в бізнесі під час пандемії, в деякому сенсі, набули особливого вираження і були безпрецедентними за своїми масштабами для ринку. Але такими були вимоги кризи до змін бізнесу, яка, не зважаючи на весь руйнівний вплив, значно просунула розвиток процесів діджиталізації та автоматизації у всіх секторах економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. // Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. – липень 2020.
2. Глосарій банківської термінології [Електронний ресурс] // Національний банк України – Режим доступу до ресурсу: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734.
3. Григорчук Т. Моделі ухвалення стратегічних рішень [Електронний ресурс] / Т. Григорчук – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-4/4-2-modeli-uhvalenna-strategicnih-risen>.
4. Данилишин Б. Підсумки 2020 року та завдання на 2021 рік [Електронний ресурс] / Б. Данилишин // Українська правда. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/12/31/669696/>.
5. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу / Долбнєва Д.В.. // Проблеми економіки. – 2020. – С. 20–26.
6. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. / Друкер П., 2008. – 992 с. – ("Вільямс").
7. Друкер П. Практика менеджменту. / Друкер П., 2003. – 398 с. – ("Вільямс").
8. Друкер П. Енциклопедія менеджменту. / Друкер П., 2004. - 432 с. - ("Вільямс").
9. Економічна статистика [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Звіт про фінансову стабільність [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4.
11. Інвестиції в кризу: як заробити на паніці на фінансовому ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/investiciyi-v-krizu-yaki-akciyi-kupuvati#anchor-0>.
12. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного банку України від 28.02.2001 №368. Дата оновлення: 15.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>
13. Інформація про фінансові показники діяльності банку [Електронний ресурс] // Ощадбанк – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/monthly-report>
14. Класифікація Видів Економічної Діяльності - 2010, за даними Державної служби статистики України. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html
15. Мірошніченко Т. Основні фактори впливу на цінову політику золота в умовах фінансової глобалізації на світових ринках / Т. Мірошніченко, М. Писаревський, Є. Фрунт. // БізнесІнформ. – 2019. – С. 21–27.
16. Момот О.М. Ануїтетний графік погашення кредит: недоліки та переваги. ВНЗУ «Полтавський університет економіки та торгівлі», С.4.
17. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки УКРАЇНИ – Київ-Харків, 2020. – 189 с. – (Мераш Publisher).
18. Облікова ставка Національного банку [Електронний ресурс] // Національний банк України – Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>
19. Огляд банківського сектору України [Електронний ресурс] // Національний банк України – Режим доступу до ресурсу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-02.pdf?v=4.

20. Податковий Кодекс України: Закон України від 01.03.2019 №2755-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
21. Помазанов М.В. Просунутий підхід до управління кредитними ризиками в банку: методологія, практика, рекомендації: навч. посіб. Москва: видавничий дім «Регламент Медіа», 2010. 24 с.
22. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 №351. Дата оновлення: 27.12.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>
23. Статистична звітність [Електронний ресурс] // Приватбанк – Режим доступу до ресурсу: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>
24. Статистика фінансових ринків [Електронний ресурс] // Національний Банк України – Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
25. Статистика страхового ринку України [Електронний ресурс] // Forinsurer – Режим доступу до ресурсу: <https://forinsurer.com/stat>.
26. Талеб Н. Н. Чорний лебідь / Насім Ніколас Талеб. – Київ: Наш формат, 2017. – 392 с.
27. Тарнавський В. Місія ... Це мода, захоплення або просто формальність? / Тарнавський В.. – 2002. – С. с. 12–17.
28. ТОВ "КПМГ-Україна". KPMG 2020 CEO Outlook Спецвипуск: COVID-19 [Електронний ресурс] / ТОВ "КПМГ-Україна". – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA-Global.pdf>.
29. ТОВ "КПМГ-Україна". KPMG Review Magazine #8: Нова нормальність [Електронний ресурс] / ТОВ "КПМГ-Україна". – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>.

30. Фінансова звітність [Електронний ресурс] // Приватбанк – Режим доступу до ресурсу: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
31. Фінансова звітність та показники діяльності банку [Електронний ресурс] // UkrSibBank BNP Parabis Group – Режим доступу до ресурсу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/financial-reports/>
32. Щербаков Д.С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса [Електронний ресурс] / Щербаков Д.С. // Стратегические решение и риск-менеджмент. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/219/218#>.
33. Як інвестувати під час кризи [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://vseprogroshi.com.ua/yak-investuvati-pid-chas-krizi.html>.
34. Astarta Holding [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/>
35. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Banruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt, third edition, Chapter 2, Edward I. Altman. New Jarsey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 354 p.
36. DTEK [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dtek.com/en/>
37. Google Inc. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://about.google/>
38. Hass K.B. Managing complex projects: a new model. Vienna: Management Concepts, 2008. 232 p.
39. JP Morgan [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.jpmorgan.com/global>
40. Microsoft Corporation [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.microsoft.com/uk-ua>.
41. Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.

42. Trading View [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.tradingview.com/>.

43. World Economic Outlook data [Электронный ресурс] // International Monetary Fund – Режим доступа до ресурсу:
<https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>.