

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 21
денної форми здобуття освіти
Дяченко Вікторія Сергіївна
Керівник:
Собчишин Віталій Миколайович
Рецензент:
Коваленко Наталія Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність та роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством	8
1.2. Принципи формування, види та етапи розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.....	29
2.3. Аналіз ефективності поточної стратегії підприємства.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Напрями удосконалення формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	45
3.2. Рекомендації щодо розробки та адаптації корпоративної стратегії підприємства до змін в умовах динамічного бізнес-середовища	52
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес характеризується високою турбулентністю: швидкі зміни у технологіях, споживчих уподобаннях, конкурентному середовищі, а також регуляторних вимогах. Зростання глобальної конкуренції змушує підприємства переглядати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними а інновації стають основним драйвером конкурентоспроможності, тому підприємства, які не інтегрують сучасні технології, ризикують втратити позиції на ринку. Динамічне бізнес-середовище стимулює перехід до цифрових стратегій управління, автоматизації бізнес-процесів та використання великих даних. В умовах таких змін підприємства мають розробляти стратегії, які враховують не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти. Розробка корпоративної стратегії дозволяє підприємству забезпечувати стійкість та розвиток в умовах невизначеності оскільки відсутність ефективної стратегії може призвести до втрати ринку, ресурсів та конкурентних переваг. Таким чином, дослідження сприятиме розробці практичних рекомендацій для створення корпоративної стратегії, яка забезпечить стабільність і зростання підприємства навіть в умовах постійних змін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою магістерської дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління процесами формування корпоративної стратегії підприємства та пошук шляхів її удосконалення.

Об'єкт дослідження магістерської дипломної роботи – процес

формування корпоративної стратегії підприємства Миргородського району.

Предметом дослідження магістерської дипломної роботи є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління формування та удосконалення корпоративної стратегії підприємства Миргородського району.

Методи досліджень. У процесі виконання магістерської дипломної роботи було використано такі методи: економічний, статистичний, економіко-математичний, графічний, аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2019-2023 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики управління формування та використання стратегічного потенціалу, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні процесу формування корпоративної стратегії підприємства та узагальненні сучасних тенденції у формуванні корпоративної стратегії.

Практична значущість. Опрацьовані в магістерській дипломній роботі теоретичні положення, висновки щодо формування корпоративної стратегії сприяють розробці пропозицій щодо управління процесу формування та удосконалення корпоративної стратегії підприємства та можливості впровадження результатів дослідження в господарську діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 6/2024; I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 27 вересня

2024 року); ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 14 листопада 2024 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Баган Н. В., Собчишин В. М., Дяченко В. С., Власенко Л. А. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. № 6. С. 307-311. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-49>

2. Собчишин В. М., Дяченко В. С., Троян А. Ю. Стратегічні напрями розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 27 вересня 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024. Т.1. С. 184-187.

3. Собчишин В. М., Дяченко В. С., Троян А. Ю. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 14 листопада 2024 року. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 42-43.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць, 16 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел налічує 60 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі особливої важливості набуває формування стратегій розвитку підприємств. Для України, яка демонструє динамічний економічний розвиток і прагне інтегруватися у світовий ринок, цей процес має особливе значення. Стратегії розвитку підприємств виступають ключовим інструментом забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективного реагування на актуальні виклики і нові можливості.

Приділяючи особливу увагу стратегічним аспектам своєї діяльності, підприємство повинно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і, в той же час, забезпечувати стабільність, ефективність, залишатися конкурентоспроможним протягом тривалого періоду часу та відповідати вимогам успіху та динамічного бізнес-середовища [29].

Стратегія – це процес визначення загального перспективного напрямку розвитку підприємства, що базується на постановці нових якісних цілей, узгодженні внутрішніх ресурсів і можливостей з умовами зовнішнього середовища, а також розробленні комплексу дій, спрямованих на досягнення цих цілей [58].

Стратегія підприємства є важливим елементом управління, який забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Вона є узагальненою моделлю дій, яка визначає, як підприємство буде функціонувати в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища

[18]. До плану розробки стратегії включають:

- постановку цілей (визначення чітких, досяжних і вимірюваних цілей, які відображають бажаний результат діяльності підприємства);
- аналіз середовища – внутрішній (оцінка сильних і слабких сторін організації, включаючи фінансові, людські, технічні ресурси) та зовнішній аналіз (дослідження ринкових тенденцій, конкурентів, споживачів, економічних, соціальних, технологічних і політичних чинників);
- розподіл ресурсів (ефективне управління матеріальними, фінансовими, технологічними та людськими ресурсами для досягнення цілей);
- формування плану дій (розробка конкретних кроків, які потрібно виконати для реалізації стратегічних завдань);
- координація та управління (забезпечення узгодженості між різними підрозділами та функціями компанії для досягнення загальних цілей);
- моніторинг і контроль (постійний контроль за виконанням стратегії та її коригування у разі зміни умов).

Стратегія підприємства повинна бути не лише планом, але й інструментом для адаптації до змін та ефективного використання можливостей ринку. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах.

Стратегія організації включає як заздалегідь сплановані та цілеспрямовані дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей, так і заходи, що реалізуються у відповідь на непередбачені обставини чи зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність у процесі стратегічного управління [29].

У процесі формування стратегій розвитку підприємства зазвичай використовують три основні рівні (рис. 1.1). Ця структура дозволяє підприємству інтегрувати загальні стратегічні цілі з деталізованими планами їх реалізації.



Рис. 1.1. Рівні побудови стратегії розвитку підприємства [узагальнено на основі 28; 29]

Дослідивши рівні побудови стратегії розвитку підприємства можемо підсумувати, що корпоративна стратегія – це загальна стратегія яка спрямована на ефективне узгодження напрямів діяльності підприємства, визначення перспективних зон господарювання та досягнення єдиної мети підприємства.

Єдиного підходу до визначення корпоративної стратегії не існує. Наприклад, Дикань Н. В. та Борисенко І. І. [19] вважають, що корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства, включаючи його виробничо-збутову діяльність. Вона охоплює всі аспекти функціонування підприємства та розробляється вищим керівництвом. Натомість Фоломкіна І. С. [53] зазначає, що корпоративна стратегія стосується підприємства загалом і створюється керівництвом для реалізації місії, досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг.

Термін «корпоративна стратегія» має багатогранне значення, яке еволюціонувало протягом десятиліть під впливом різноманітних підходів і концепцій, розроблених провідними теоретиками та практиками стратегічного управління. Його визначення варіюється від класичних підходів до сучасних тлумачень, які враховують динаміку зовнішнього середовища, наявні ресурси компанії та управлінські рішення [23].

Корпоративна стратегія – це комплекс довгострокових рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона виступає основою для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів та координації діяльності на всіх рівнях управління.

Корпоративна стратегія відповідає за формування загального напрямку розвитку підприємства, який враховує:

- місію та бачення (базові цінності та головну мету підприємства);
- портфельний підхід (вибір стратегій для різних бізнес-одиниць (диверсифікація, спеціалізація, ліквідація));
- взаємодію із зовнішнім середовищем (аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, нормативно-правової бази);
- оптимізацію внутрішніх процесів (удосконалення ресурсного забезпечення, організаційної структури, технологій).

Корпоративна стратегія, як стратегія для підприємства в цілому, має охоплювати всі сфери та напрями її діяльності і бути спрямованою на досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні. Вона слугує універсальним інструментом управління на основі диверсифікації та орієнтується на зміцнення позицій підприємства в різних галузях [13].

Розглянемо особливості корпоративної стратегії (рис. 1.2).

Таким чином, корпоративна стратегія забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та є основою для прийняття управлінських рішень. Вона орієнтується на максимізацію цінності підприємства для його акціонерів, клієнтів і суспільства загалом.

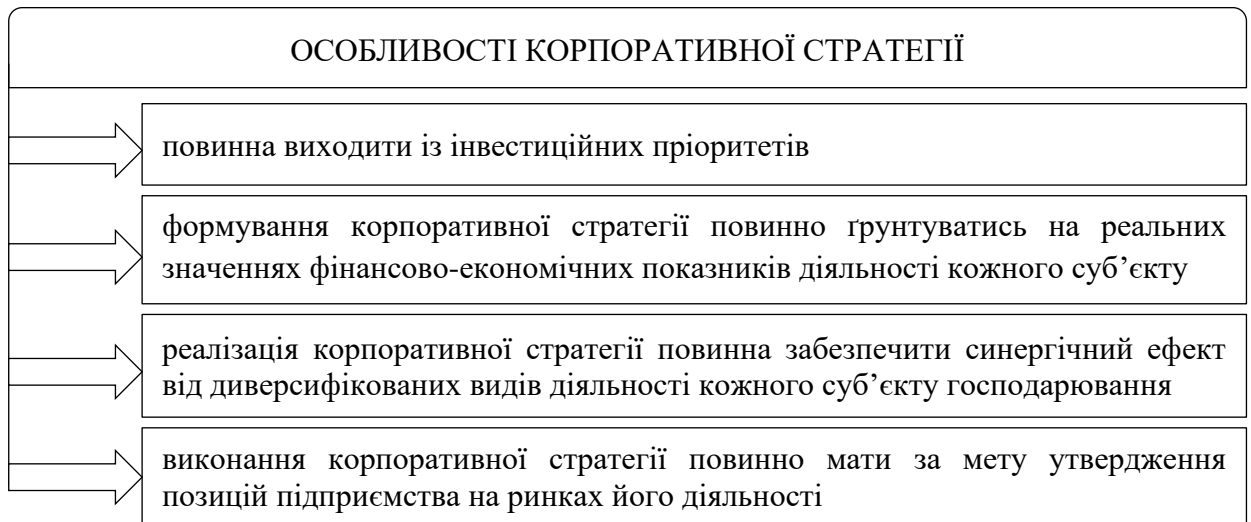


Рис. 1.2. Особливості корпоративної стратегії [узагальнено на основі 6]

Корпоративна стратегія орієнтована на вирішення двох ключових питань [13]:

1. Які бізнес-напрямки буде включати портфель підприємства?

Суть даного питання полягає у визначенні пріоритетних сфер діяльності, які підприємство розвиватиме, з огляду на свої можливості, ринкові тенденції та стратегічні цілі. Фокус портфеля йде на аналіз і вибір ринків, продуктів або бізнес-одиниць (це можна зробити за допомогою портфельного аналізу, наприклад, матриці BCG або McKinsey); рішення про розподіл ресурсів, тобто куди інвестувати, які напрями підтримувати, а від яких відмовитися та балансування між зрілими, зростаючими та ризиковими бізнес-напрямами для зменшення загального ризику і підвищення стабільності.

2. Яку роль відіграватиме корпоративний центр в управлінні бізнесом?

Суть другого питання у визначенні оптимального рівня централізації або децентралізації управління. Відповідно досліджуються дві моделі управління: централізована модель, коли корпоративний центр приймає стратегічні рішення, здійснює контроль за основними функціями (фінанси, HR, інновації) і координує діяльність окремих бізнес-напрямків та децентралізована модель – окремі бізнес-одиниці мають високу автономію в

прийнятті рішень і операційній діяльності, а корпоративний центр виступає як консультативний орган. Досліджуючи розглянуті модулі управління важливо пам'ятати, що має бути обов'язковий баланс між ролями: встановлення рівня самостійності кожної бізнес-одиниці: наприклад, чи буде вона відповідати тільки за прибутковість, чи матиме більше свободи у виборі стратегій; визначення рівня інтеграції між бізнес-напрямами (спільне використання ресурсів, обмін технологіями).

Таким чином, ці два питання є основою для формування ефективної корпоративної стратегії, яка дозволяє збалансувати зростання, диверсифікацію та управління ризиками, одночасно забезпечуючи координацію між різними частинами підприємства.

Нині значення поняття «корпоративна культура» набуває нового змісту. Змінюється сутність, сенс, значення та напрями розвитку корпоративної стратегії, тобто еволюція даного поняття. Розглянемо схематично процес змін на рис. 1.3.

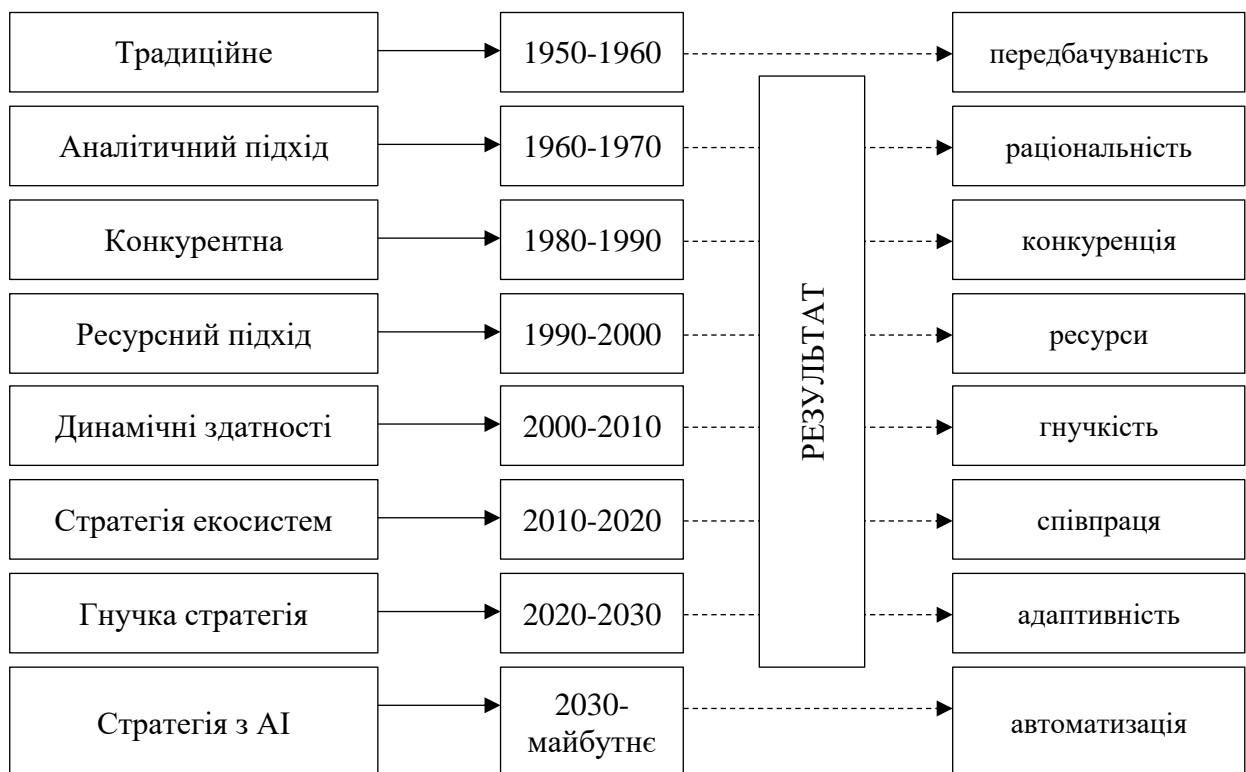


Рис. 1.3. Еволюційний процес парадигмальних змін в формуванні корпоративної стратегії [23]

Еволюція корпоративної стратегії в організаціях є складним і багатогранним процесом, який відображає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалення внутрішніх управлінських підходів. З часом цей процес пройшов через кілька етапів, кожен з яких відзначається характерними підходами та методологіями, що відповідали історичним умовам і викликам того періоду.

Мета корпоративної стратегії полягає у створенні умов, які дозволяють підприємству генерувати додану вартість, доставляти її споживачам і забезпечувати здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі для збереження конкурентоспроможності в майбутньому [54].

Основи корпоративної стратегії: додавання вартості. Способи створення доданої вартості є центральним елементом корпоративної стратегії. Підприємство має визначити, як його ресурси, компетенції та унікальні переваги можуть сприяти генерації нових цінностей для клієнтів, зміцненню позиції на ринку та підвищенню ефективності діяльності.

Корпоративна стратегія виконує низку ключових функцій (рис. 1.4).

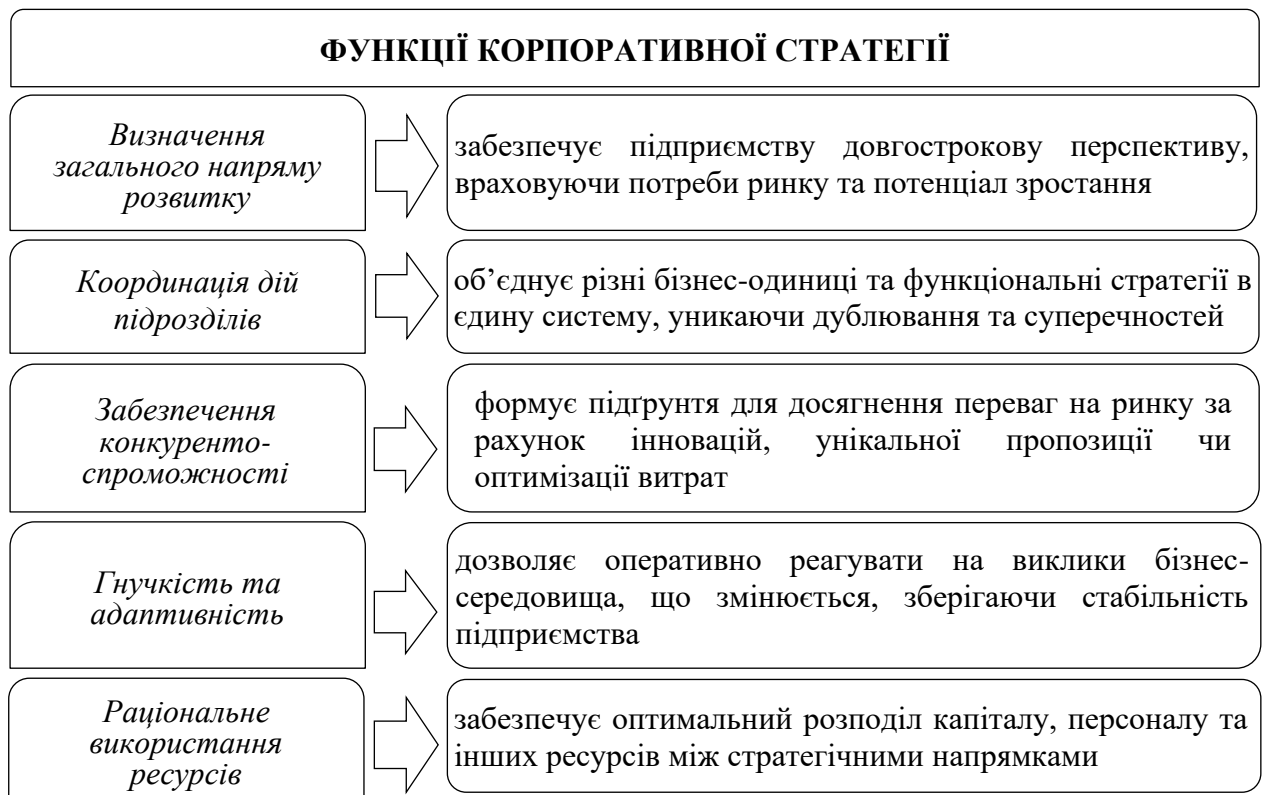


Рис. 1.4. Функції корпоративної стратегії [узагальнено на основі 12]

Отже, корпоративна стратегія є основним інструментом управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства та його адаптацію до динамічних умов сучасного бізнесу. Її правильне формування та впровадження дозволяють підприємству не лише ефективно функціонувати, а й досягати конкурентних переваг.

1.2. Принципи формування, види та етапи розробки корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

У сучасних умовах виникає потреба у впровадженні стратегічного підходу до управління та формування корпоративної стратегії, що дозволить підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Це пов'язано як з глобальними тенденціями (глобалізація, цифровізація), так і з внутрішніми чинниками, такими як євроінтеграційний курс країни та реформування різних сфер економіки [15].

Ефективна корпоративна стратегія є ключем до довгострокового успіху підприємства і повинна враховувати кілька основних моментів:

1. Загальна ефективність діяльності підприємства є основним критерієм доцільності існування підприємства та його здатності генерувати стабільний дохід, підтримувати прибутковість та ефективно використовувати ресурси.

2. Унікальне становище підприємства відносно конкурентів – стратегія повинна враховувати створення відмінних рис підприємства які дозволяють виділитися на ринку та можуть включати інноваційні рішення, неповторний дизайн чи особливі послуги.

3. Доцільні дії та вигідні особливості продукції, оскільки корпоративна стратегія повинна спрямовувати діяльність підприємства на розробку таких продуктів і послуг, які мають чіткі переваги перед

конкурентними аналогами – за якістю, ціною, дизайном або функціоналом.

4. Конкурентна перевага підприємства – узгодженість дій усіх підрозділів має забезпечувати синергетичний ефект, що дозволяє досягати переваг над конкурентами, що може бути реалізовано завдяки ефективному управлінню ланцюгом постачань, маркетингом або інноваційною діяльністю.

5. Життєздатність підприємства – тривалий успіх залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку та вдосконалювати свої процеси. Показниками життєздатності є стабільне зростання, залучення інвестицій і довіра споживачів.

Таким чином, створення ефективної корпоративної стратегії потребує чіткого розуміння ринку, конкурентного середовища, ресурсів підприємства та потенційних можливостей. Успішна стратегія має не тільки враховувати поточні потреби, а й бути орієнтованою на майбутнє, враховуючи глобальні тенденції та інновації.

Виділяють ряд характерних ознак, що формують корпоративну стратегію та відображають сучасний підхід до стратегічного управління підприємствами. До них належать: масштаб діяльності який визначає географічні межі (локальні, національні, міжнародні) і галузеву спеціалізацію, що впливає на вибір цільових ринків і продуктового портфеля; ефект синергії, оскільки синергія забезпечує ситуацію, коли загальна вартість корпорації перевищує суму вартості окремих бізнес-одиниць; диверсифікація (вертикальна, горизонтальна); зв'язаність складових – узгодженість бізнес-одиниць є ключовою для ефективної роботи підприємства та це може проявлятися через спільне використання ресурсів, технологій, клієнтської бази або каналів збуту, тому важливо забезпечити таку інтеграцію, щоб кожен бізнес підрозділ приносив додаткову вартість; метод керування масштабом і зв'язаністю: внутрішній розвиток (орієнтація на органічне зростання за рахунок інвестицій у власні ресурси); стратегічні союзи (партнерство з іншими підприємствами для отримання доступу до нових ринків або технологій); вилучення капіталовкладень (скорочення невігідних

напрямків, що не відповідають загальній стратегії підприємства) [15; 16]. Якщо підприємство правильно застосовуватиме зазначені характеристики це дозволить забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість до кризових ситуацій, створювати додаткову вартість для акціонерів та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Важливу роль відіграють принципи формування корпоративної стратегії, які передбачають вимоги до визначення характеру і змісту господарської діяльності корпоративної стратегії. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи підприємства та уникнення негативних наслідків при реалізації обраної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії є основоположними правилами, які забезпечують її ефективність та дієвість (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи формування корпоративної стратегії [узагальнено на основі 15]

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип цілісності	Стратегія має бути побудована як система взаємопов'язаних елементів, що включають довгострокові цілі, тактичні завдання і механізми їх реалізації. Цей підхід забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях корпоративної структури
Принцип безперервності	Корпоративна стратегія не може бути статичною. Вона повинна переглядатися та оновлюватися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі: нових технологій, економічних умов, конкурентного оточення чи споживчих уподобань
Принцип гнучкості	Стратегія повинна мати потенціал для адаптації до непередбачуваних змін, таких як кризи, нові ринкові можливості чи зміна регуляторних умов. Гнучкість дозволяє зменшувати ризики і використовувати нові можливості
Принцип точності	Для успішної реалізації стратегія має бути чітко сформульованою і деталізованою. Вона повинна враховувати конкретні умови діяльності підприємства, доступні ресурси, реалії ринку та можливості розвитку
Принцип участі	Для досягнення найкращих результатів необхідно залучати до процесу розроблення стратегії представників різних рівнів корпоративної структури, це сприяє врахуванню різних точок зору, підвищує якість прийнятих рішень і забезпечує підтримку стратегії на всіх рівнях

Дотримання розглянутих в табл. 1.1 принципів дозволяє створити ефективну, адаптивну та життєздатну корпоративну стратегію, що відповідатиме потребам і цілям підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Корпоративна стратегія – це загальний напрямок розвитку підприємства, який окреслює шляхи досягнення його місії та встановлених цілей. Вона передбачає вибір сфер діяльності, визначення конкурентних переваг і рівня участі в різних ринкових сегментах. Корпоративну стратегію можна визначити як план дій, спрямований на створення додаткової цінності для акціонерів та інших зацікавлених сторін. Вона включає розробку унікальних продуктів чи послуг, удосконалення бізнес-процесів та ефективне позиціонування підприємства на ринку [47].

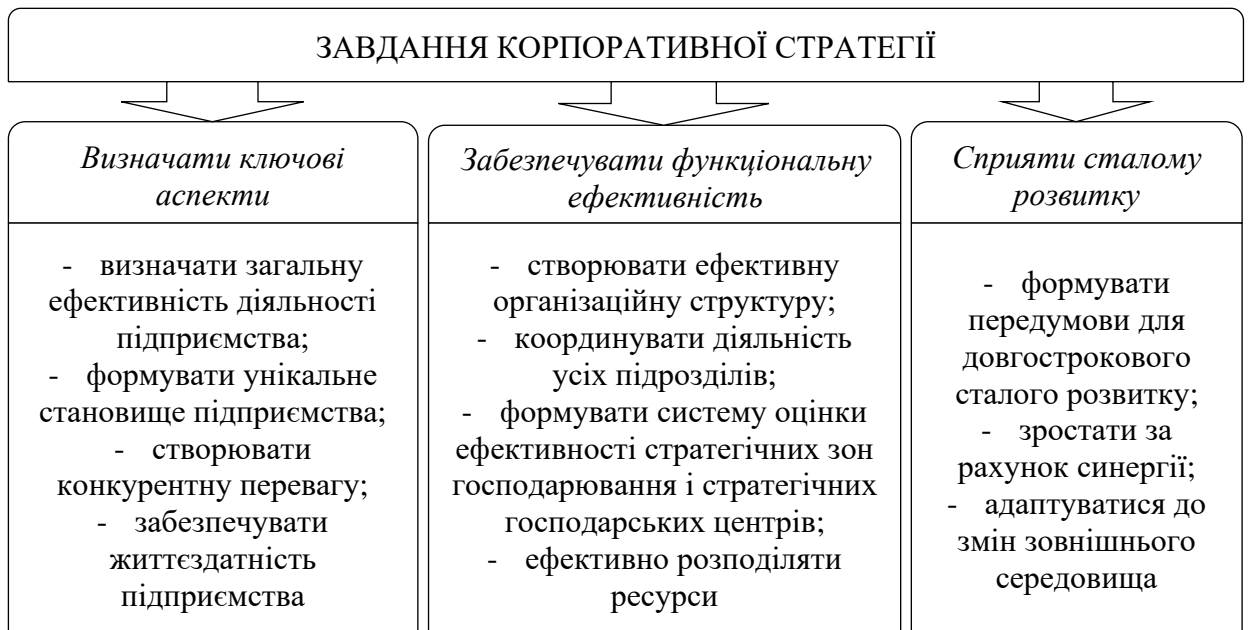


Рис. 1.5. Завдання функціонування корпоративної стратегії [узагальнено на основі 47]

Таким чином, узагальнивши завдання функції та мету, можемо зробити висновок, що ефективна корпоративна стратегія підприємства повинна: визначати ключові аспекти, забезпечувати функціональну ефективність підприємства та сприяти його сталому розвитку.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія підприємства визначає ключовий напрямок його розвитку, розробляється вищим керівництвом і передбачає виконання трьох основних завдань: формування стратегічного напрямку діяльності (обрання головної сфери роботи підприємства та визначення напрямків для його стратегічних бізнес-одиниць); встановлення

ролей (визначення конкретної ролі кожної стратегічної бізнес-одиниці та її підрозділів у реалізації загальної корпоративної стратегії); розподіл ресурсів (планування обсягів і способів розподілу ресурсів (зокрема інвестицій) між стратегічними бізнес-одиницями та іншими підрозділами для досягнення стратегічних цілей). Такий підхід забезпечує узгодженість діяльності всіх частин корпорації та оптимальне використання ресурсів [54].

Залежно від характеру розвитку підприємства виділяють певні види корпоративних стратегій серед яких: стратегія зростання, стратегія стабілізації (захисту, виживання) та стратегія скорочення [55]. Така класифікація дозволяє адаптивно використовувати можливості кожної зі стратегій, враховуючи реальні умови їх впровадження. Кожен вид корпоративних стратегій має специфічні підходи та існують відповідні способи їх реалізації. (рис. 1.6)

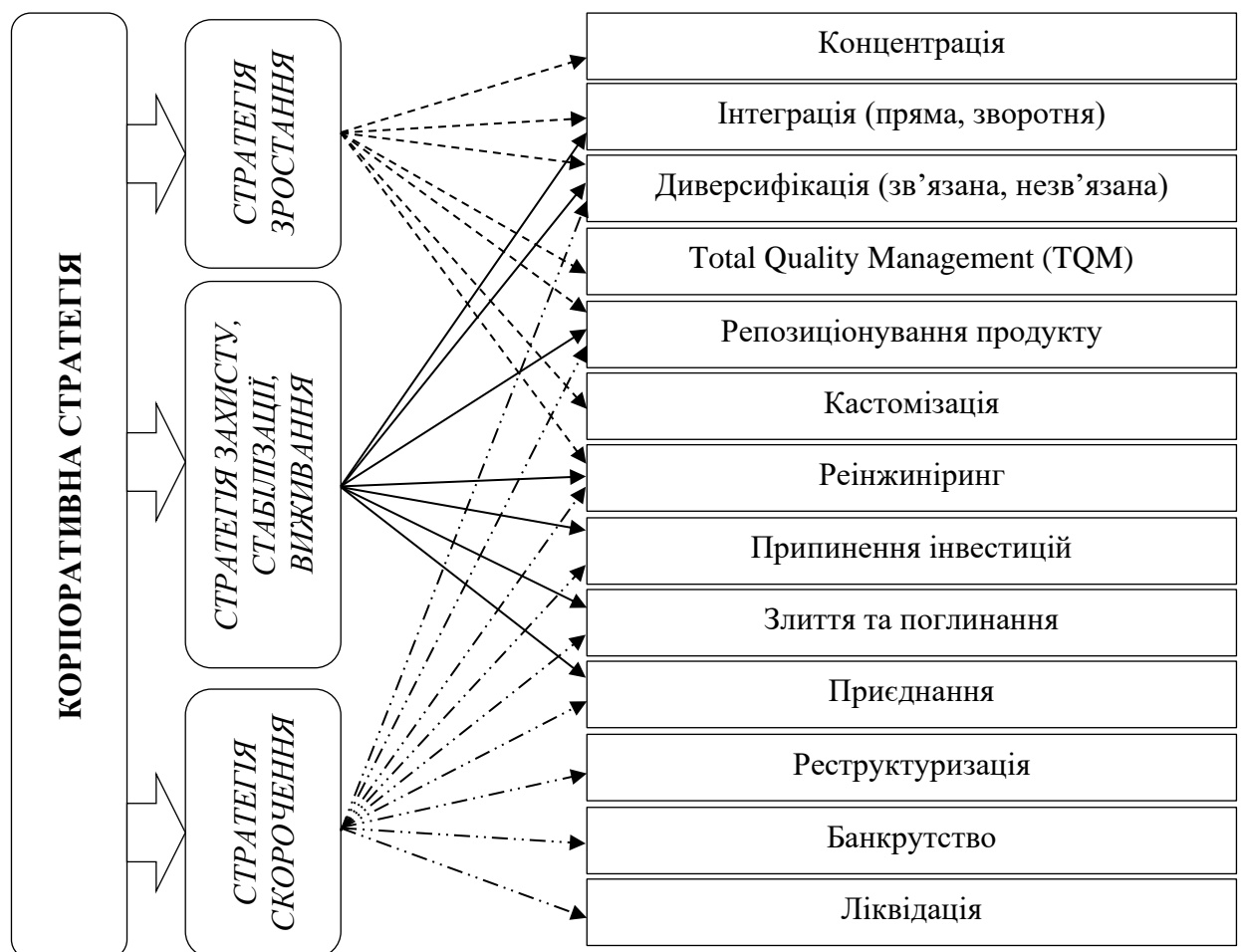


Рис. 1.6. Види корпоративних стратегій та способи їх реалізації [узагальнено на основі 54]

Розробка корпоративної стратегії повинна враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, уявлення про стан підприємства на різних етапах його розвитку, а також аналіз результатів діяльності. Ключовими складовими корпоративної стратегії є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегічні напрями розвитку, ресурси та синергічний ефект від їх раціонального використання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Компоненти корпоративної стратегії підприємства [59]

Назва компонента	Характеристика компонента
Масштаби діяльності та місія	визначають основну сферу роботи підприємства та його головну мету в довгостроковій перспективі
Цілі	встановлюють конкретні результати, яких підприємство прагне досягти
Стратегія розвитку	включає плани та підходи для досягнення поставлених цілей і реалізації місії
Розподіл ресурсів	передбачає ефективне планування і використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів
Складові синергізму	забезпечують підвищення ефективності за рахунок взаємодії між підрозділами або бізнес-одинацями

Отже, зміст корпоративної стратегії залежить від того, як саме розуміються сутність і роль її основних компонентів, це, в свою чергу, наголошує на важливості професійної кваліфікації менеджерів, особливо керівників вищого рівня. Варто зазначити, що у розробці стратегії підприємства також беруть участь керівники ключових виробничих підрозділів, зосереджуючи увагу на тих аспектах, які стосуються їхніх сфер відповідальності.

Важливо також провести аналіз етапів формування корпоративної стратегії для того щоб виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, забезпечити відповідність зовнішнім умовам, оптимізувати ресурси, визначити потенціал для покращення та підвищити ефективність реалізації. Отже, аналіз процесу формування корпоративної стратегії є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства (рис. 1.7).

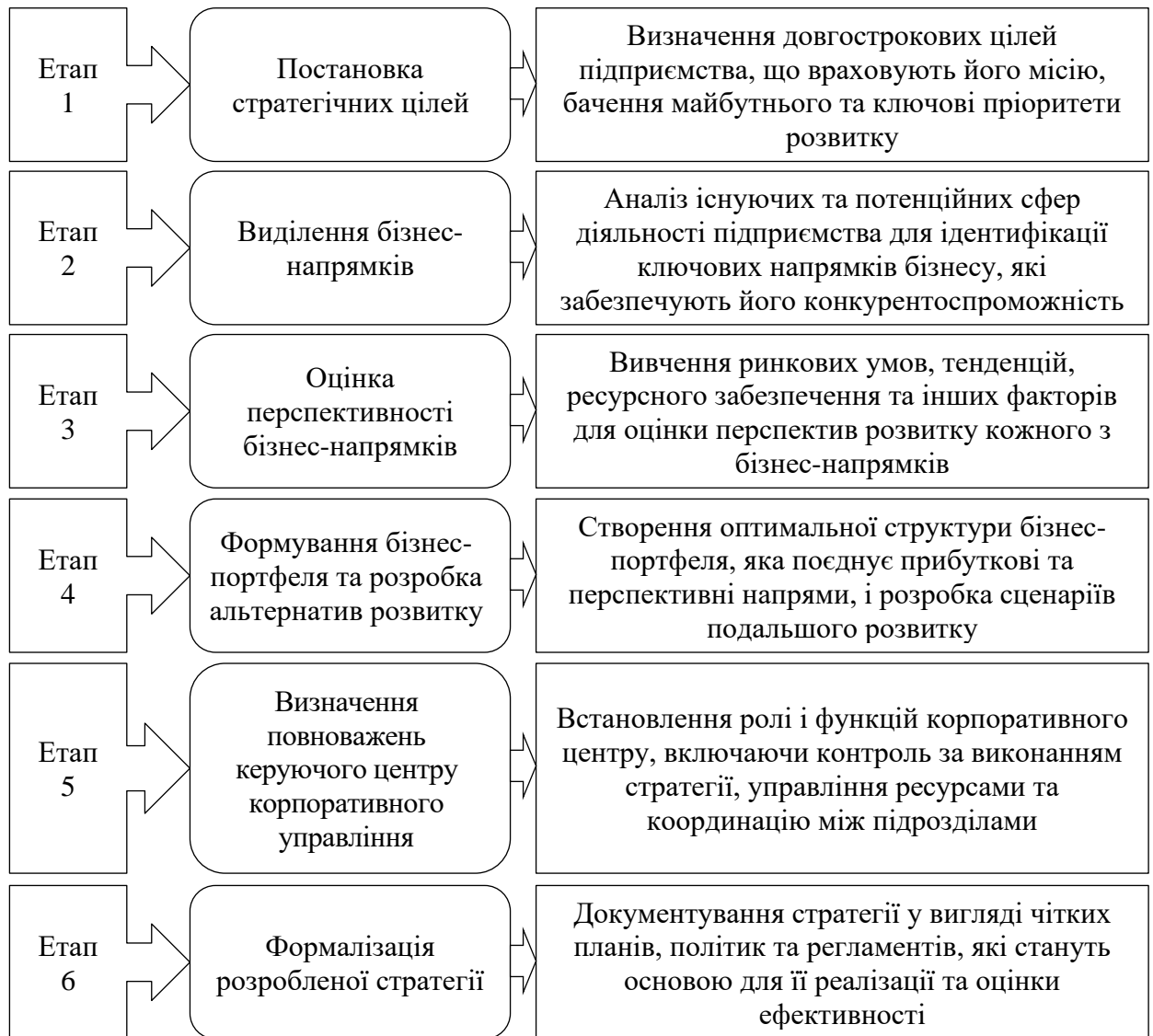


Рис. 1.7. Етапи формування корпоративної стратегії підприємства [розроблено на основі 4; 60]

Розглянувши на рис. 1.7 етапи формування корпоративної стратегії підприємства, можемо зробити висновок, що кожен етап має свої інструменти та методики оцінки, які можуть включати SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриці BCG і GE/McKinsey для бізнес-портфеля тощо. Тому, важливо забезпечити участь усіх зацікавлених сторін у процесі формування стратегії для узгодженості та прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, корпоративна стратегія виконує роль дорожньої карти для підприємства, допомагаючи йому не лише залишатися конкурентоспроможним, але й розвиватися у відповідності до сучасних

викликів. Її ефективність залежить від комплексного підходу до управління ресурсами, структури і процесів, а також здатності до інновацій та адаптації.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретико-методологічні засади формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно відзначити:

1. Корпоративна стратегія – це комплекс довгострокових рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона виступає основою для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів та координації діяльності на всіх рівнях управління. Мета корпоративної стратегії полягає у створенні умов, які дозволяють компанії генерувати додану вартість, доставляти її споживачам і забезпечувати здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі для збереження конкурентоспроможності в майбутньому. Корпоративна стратегія є основним інструментом управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства та його адаптацію до динамічних умов сучасного бізнесу. Її правильне формулювання та впровадження дозволяють підприємству не лише ефективно функціонувати, а й досягати конкурентних переваг.

2. Створення ефективної корпоративної стратегії потребує чіткого розуміння ринку, конкурентного середовища, ресурсів підприємства та потенційних можливостей. Успішна стратегія має не тільки враховувати поточні потреби, а й бути орієнтованою на майбутнє, враховуючи глобальні тенденції та інновації. Дотримання її принципів дозволяє створити ефективну, адаптивну та життєздатну корпоративну стратегію, що відповідатиме потребам і цілям підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Ефективна корпоративна стратегія підприємства повинна: визначати ключові аспекти, забезпечувати функціональну ефективність

підприємства та сприяти його сталому розвитку. Залежно від характеру розвитку підприємства виділяють такі види корпоративних стратегій: стратегія зростання, стратегія стабілізації (захисту, виживання) та стратегія скорочення. Така класифікація дозволяє адаптивно використовувати можливості кожної зі стратегій, враховуючи реальні умови їх впровадження. Ключовими складовими корпоративної стратегії є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегічні напрями розвитку, ресурси та синергічний ефект від їх раціонального використання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основна діяльність досліджуваного товариства зосереджена на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також на розведенні молочних порід великої рогатої худоби. У підпорядкуванні товариства знаходяться 233 працівники, які обробляють 3350 гектарів сільськогосподарських угідь.

Одним з найважливіших видів ресурсів аграрного підприємства, що ставить основу потенціалу підприємства – є трудові. Саме від якості та ефективності використання трудових ресурсів залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва, які забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність [8]. Оскільки виробництво продукції та надання послуг здійснюється завдяки праці працівників, трудові ресурси є основним фактором, що визначає ефективність діяльності підприємства.

Трудові ресурси відіграють дуже важливу роль у діяльності як окремого підприємства, так і економіки країни у цілому оскільки є найважливішим елементом трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми, які мають свідомість, волю та економічні і соціальні потреби, які необхідно враховувати і узгоджувати з економічними і соціальними інтересами людей, соціальних верств [50].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства (табл. 2.1).

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	259	249	218	240	233	-26	89,96
у т. ч в рослинництві	211	214	185	206	203	-8	96,21
тваринництві	48	35	33	34	30	-18	62,50
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1268,54	1200,94	913,56	900,5	1445,6	177,1	113,96

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що станом на 2023 р. знизилася середньооблікова чисельність працівників зайнятих у сільському господарстві на 26 осіб та становить 233 особи. Загалом, знизилася чисельність працівників зайнятих у рослинництві на 8 осіб та у галузі тваринництва на 18 осіб. Зниження чисельності працівників вплинуло на зростання продуктивності показник якої у 2023 р. становить 1445,6 тис. грн/особу, що на 177,1 тис. грн/особу більше порівняно з 2019 р.

На сучасному етапі розвитку однією з умов ефективного функціонування є забезпеченість підприємства власними основними засобами, які відіграють важливу роль у виробничому процесі, створюють матеріальну базу та забезпечують необхідні умови для здійснення основної діяльності. У сучасних умовах розвитку економіки питання управління основними засобами має велике значення для всіх підприємств в Україні. Це пов'язано з тим, що основні засоби, сформовані на ранніх стадіях діяльності підприємства та потребують постійного управління [45].

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства (табл. 2.2).

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	36000,5	32028	26995	23709,5	30462,5	-5538,00	84,62
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,41	0,34	0,27	0,23	0,26	-0,15	63,99
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	10,75	9,56	8,06	7,08	9,09	-1,65	84,62
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	139,00	128,63	123,83	98,79	130,74	-8,26	94,06
Фондомісткість, грн	0,19	0,15	0,15	0,13	0,13	-0,06	67,80
Фондовіддача, грн	5,34	6,74	6,58	7,55	7,88	2,54	147,50

Аналізуючи динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства помічаємо зниження наявності основних засобів у 2023 р. на 5538 тис. грн (15,38 %). Важливим показником є зниження коефіцієнта придатності основних засобів на 0,15 (36,01 %) який становить 0,26 та вказує на передкризовий рівень придатності, тому товариство має терміново проводити заходи по оновленню матеріально-технічного забезпечення.

Оборотний капітал – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку [39]. Оптимізація використання оборотних засобів є важливим завданням для підприємства, оскільки це дозволяє підтримувати ефективний рівень роботи в усіх сферах діяльності. Збалансоване співвідношення між оборотними засобами і засобами обігу важливе для ефективного управління оборотним капіталом. Зокрема, підвищення питомої ваги оборотних фондів у складі оборотних засобів може бути корисним, оскільки це дозволяє забезпечити достатню кількість

ресурсів для безперервного виробництва та вчасного задоволення потреб клієнтів. Це може включати запаси сировини та готової продукції, що дозволяє уникнути затримок у виробництві та поставках.

Отже, ефективне управління оборотним капіталом передбачає ретельний аналіз співвідношення між оборотними засобами і засобами обігу, з метою забезпечення оптимального рівня ресурсів для підтримки виробництва і максимізації прибутку підприємства.

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	230613	306253	405202,5	519015,5	572971,5	342358,50	248,46
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	6,41	9,56	15,01	21,89	18,81	12,40	293,62
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,83	0,70	0,44	0,34	0,42	-0,41	50,24
Матеріаломісткість, грн	4,09	3,85	2,34	2,47	3,02	-1,07	73,81
Матеріаловіддача, грн	0,24	0,26	0,43	0,40	0,33	0,09	135,49

Аналізуючи дані показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, можемо зробити висновок, що зросла середньорічна вартість оборотного капіталу в 2023 р. на 342358,50 тис. грн (у 1,5 раз) та показник оборотності необоротних активів на 12,40 (майже у 2 рази). Варто зазначити, що помітно знизилися

значення показників оборотності оборотних активів на 49,76 % та матеріаломісткості на 26,19 %.

Аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства, проводиться з метою оцінки його фінансово-економічного стану і визначення реальних шляхів фінансового оздоровлення, для чого основна увага приділяється ефективності використання власного і позикового капіталу, виявленню резервів збільшення чистого прибутку і зростання рівня рентабельності, поліпшенню фінансового стану і платоспроможності підприємства.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2021 р.)	328552,3	299033,5	199155,72	216113,93	336836,1	8283,87	102,52
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	192235	215801	177755	179012	239933	47698,00	124,81
Чистий прибуток, тис. грн	-1636	62674	-34748	75746	33960	35596,00	X
Коефіцієнт автономії	0,69	0,63	0,47	0,36	0,80	0,10	115,17
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,78	2,47	1,76	1,50	1,61	-1,17	58,02
Рівень рентабельності, %	108,99	140,51	140,97	135,46	130,88	X	X
Норма прибутку, %	0,03	18,52	-6,14	13,98	48,48	X	X

Аналізуючи результати виробничо-комерційної діяльності підприємства можемо зробити висновок, що загалом спостерігаємо зростання практично всіх досліджуваних показників. Зокрема зросли показники виробництва валової продукції на 8283,87 тис. грн (2,52 %); виручки від

реалізації продукції та послуг на 47698 тис. грн (24,81 %) та чистого прибутку на 35596 тис. грн. Також помічаємо зростання показника рентабельності підприємства значення якого у 2023 р. становить 130,88 %, що на 21,89 % більше порівняно з 2019 р.. Проте, є негативна тенденція до поступового зниження рентабельності починаючи з 2020 р. до 2023 р.

Отже, в товаристві, протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників, важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, що впливає на ефективність діяльності, тому виникає потреба в застосуванні дієвих заходів задля її підвищення. Отже, ми провели організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного товариства яка показала сильні та слабкі сторони його діяльності. Тому, наступним кроком нашого дослідження є проведення оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства щоб, щоб визначити основні чинники, які впливають на формування корпоративної стратегії товариства.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

Вибір корпоративної стратегії є ключовим завданням топ-менеджменту підприємства, оскільки воно включає розробку комплексу заходів, спрямованих на забезпечення економічної ефективності господарської діяльності підприємства [4].

Корпоративна стратегія полягає в раціональному використанні ресурсів підприємства, таких як фінансові, матеріальні та трудові, для досягнення визначених стратегічних цілей. Вона охоплює ефективне планування та розподіл цих ресурсів з метою максимізації результатів [47]. Тому, перш за все проведемо аналіз ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів товариства.

Матеріальні ресурси є ключовою складовою виробничих ресурсів, що використовуються у процесі створення суспільного продукту. Вони включають в себе сировину, матеріали, напівфабрикати, запасні частини, паливо, енергію та інші ресурси, які необхідні для забезпечення безперервності виробничих процесів [30]. Ефективне управління матеріальними ресурсами є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Це включає планування, облік, контроль та оптимізацію витрат на їх придбання та використання. Проведемо аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів товариства (Додаток А).

Аналіз отриманих даних з Додатку А свідчить про загальну нестабільність динаміки та зниження досліджуваних показників ефективності використання матеріальних ресурсів у 2023 році порівняно з 2019 роком. Спостерігається зростання фондівддачі на 47,47 %, що вказує на підвищення обсягів готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Водночас коефіцієнт зносу збільшився на 25,42 %, що є негативною тенденцією, оскільки це свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази шляхом придбання нових виробничих засобів.

Показники оновлення та придатності основних засобів демонструють спад, що свідчить про недостатнє або повністю відсутнє фінансування підприємством закупівлі нового обладнання та транспортних засобів протягом останніх п'яти років. Зокрема, протягом 2022-2023 років показник оновлення залишається на рівні 0,00, що означає відсутність придбання нових основних засобів, таких як транспортні засоби чи сільськогосподарське обладнання (сівалки, причепа, роторки, плуги тощо). Крім того, показник матеріаловіддачі у 2023 році зменшився на 1,07 порівняно з 2019 роком, що впливає на зниження собівартості продукції у частині матеріальних витрат.

Розглянемо графічно показники ефективності використання матеріальних ресурсів товариства (рис. 2.1).

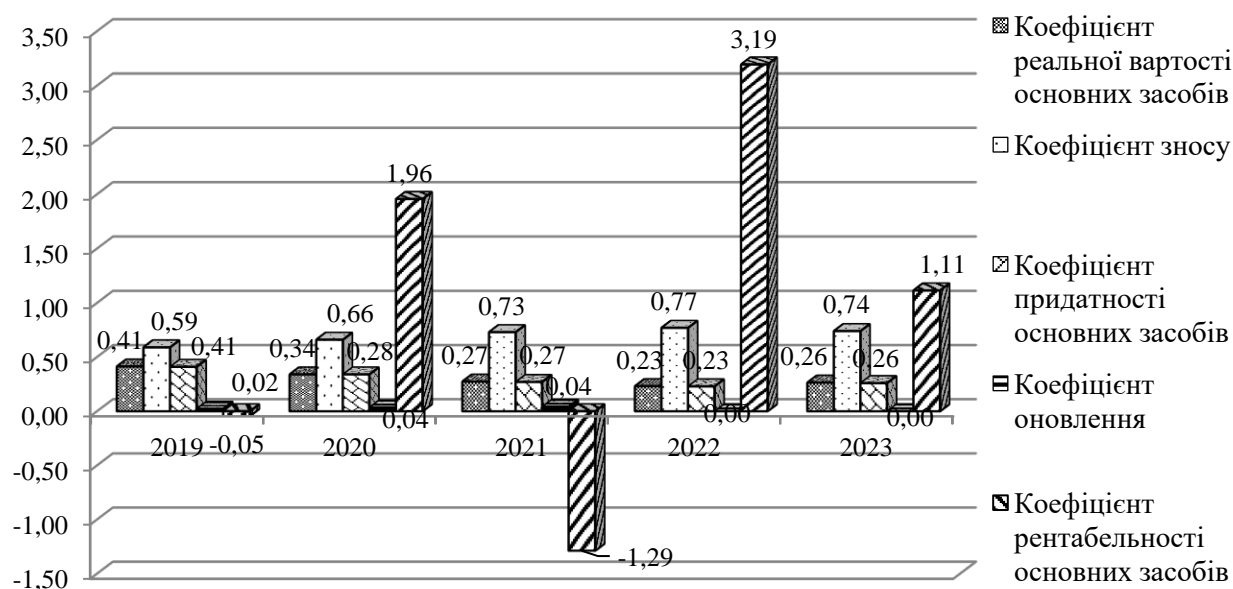


Рис. 2.1. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів товариства, 2019-2023 рр. [побудовано автором]

Високий коефіцієнт зносу, що становить 0,77, свідчить про майже критичний рівень зношеності основних засобів. Це вказує на нагальну потребу товариства в оновленні матеріально-технічної бази, оскільки технічний стан наявного обладнання є вкрай незадовільним. Показник придатності основних засобів також демонструє зниження протягом 2019-2023 років і у 2023 році досяг критично низького рівня – 0,26, що свідчить про передкризовий стан основних засобів підприємства.

На рисунку 2.1 відображено від'ємний коефіцієнт рентабельності основних засобів: у 2019 році він становив -0,05, а у 2021 році знизився до -1,29. Протягом 2022-2023 рр. ситуація покращилася оскільки спостерігаємо зростання даного коефіцієнта до значення 1,11 у 2023 р.

Для забезпечення нормального процесу фінансування підприємства необхідні фінансові ресурси. Це пов'язано з тим, що фінансові ресурси задовольняють усі потреби, які виникли або можуть виникнути для успішної фінансово-господарської діяльності та подальшого розвитку підприємства [27]. Фінансові ресурси – це кошти, які підприємство використовує для забезпечення своєї фінансово-господарської діяльності, підтримки стабільності, розвитку і досягнення стратегічних цілей. Вони забезпечують

оплату виробничих процесів, інвестицій, зобов'язань перед кредиторами, персоналом і державою.

Проведемо оцінку ефективності використання фінансових ресурсів товариства (Додаток Б).

Аналізуючи отримані дані з Додатку Б за період 2019-2023 років, можна зробити висновок про зниження показників оборотності. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зменшився на 49,5 %, а коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 49,8 %. Водночас спостерігається зростання коефіцієнта оборотності необоротних активів на 40,23 %, досягнувши у 2023 році значення 6,73.

Суттєве зниження також спостерігається у коефіцієнтах оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році знизився на 1,89 порівняно з 2019 роком, що свідчить про покращення ліквідності оборотних коштів підприємства. Загалом, показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості залишаються майже на однаковому рівні, що вказує на активне використання підприємством як власних, так і залучених кредитних коштів.

Розглянемо графічно показники ефективності використання фінансових ресурсів товариства (рис. 2.2).

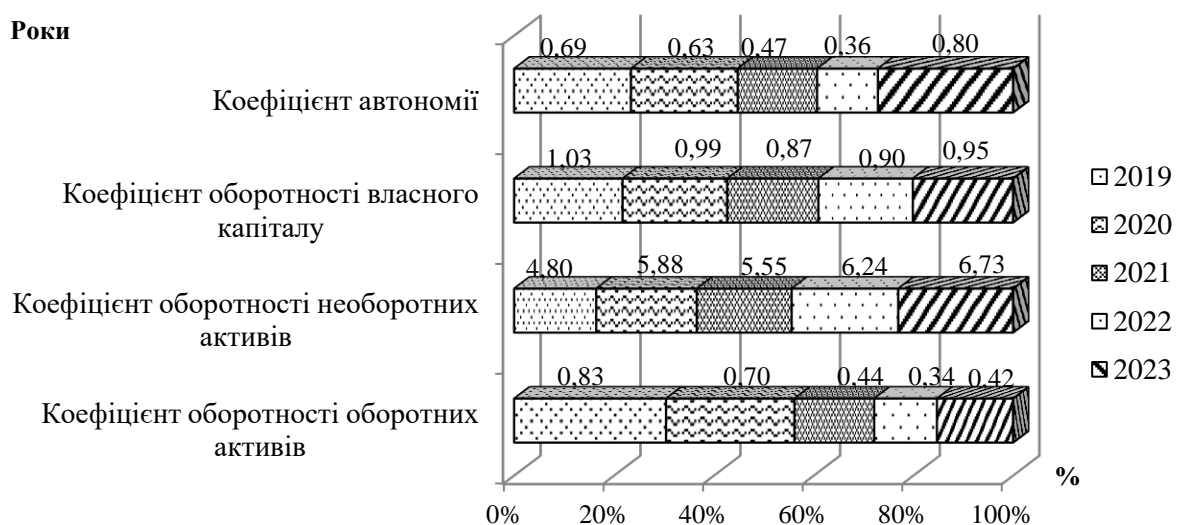


Рис. 2.2. Показники ефективності використання фінансових ресурсів товариства, 2019-2023 рр. [побудовано автором]

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.2, коефіцієнт автономії протягом аналізованих років демонстрував нестабільну динаміку. У 2023 році, порівняно з 2019 роком, цей показник зріс на 0,11 і досяг рівня 0,80, що свідчить про здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Крім того, спостерігається підвищення коефіцієнта оборотності необоротних активів, одночасно зі зниженням показників оборотності оборотних активів і власного капіталу.

Ефективне управління фінансовими ресурсами включає планування, облік, контроль і аналіз їх використання. Це дозволяє підприємству уникати фінансових ризиків, забезпечувати ліквідність і досягати оптимального співвідношення між власними і залученими коштами. Для успішного функціонування підприємство має забезпечити баланс між надходженнями і витратами фінансових ресурсів. Це є ключем до стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Одним з найважливіших елементів підприємства є трудові ресурси. Топ-менеджери та керівники підприємств починають усвідомлювати, що трудові ресурси є найважливішою підсистемою підприємства і що від ефективного функціонування трудових ресурсів залежить ефективність роботи всього підприємства [17]. Трудові ресурси є основою діяльності підприємства, оскільки саме люди забезпечують реалізацію всіх виробничих, управлінських та стратегічних процесів.

Проведемо оцінку ефективності використання трудових ресурсів товариства (Додаток В).

Аналіз отриманих даних з Додатку В свідчить про нестабільну динаміку показника продуктивності персоналу. У період 2021-2022 років відзначалося його зниження, проте станом на 2023 рік спостерігається зростання до 1445,60 тис. грн, що перевищує показник 2019 року на 177,06 тис. грн (13,96 %). Коефіцієнт використання трудових ресурсів практично не змінився. Показники плинності кадрів та обороту за прийомом і вибуттям залишаються на мінімальному рівні, що свідчить про стабільність колективу на підприємстві.

Розглянемо графічно показники ефективності використання трудових ресурсів товариства (рис. 2.3).

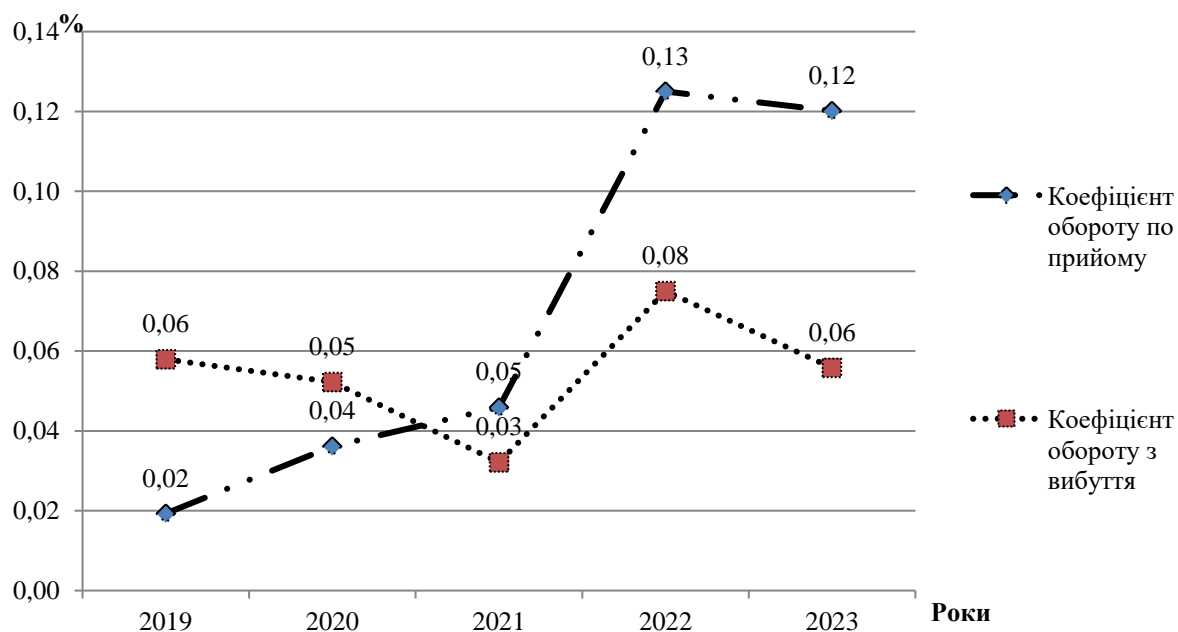


Рис. 2.3. Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства, 2019-2023 рр. [побудовано автором]

Як бачимо з рис. 2.3 значення коефіцієнту обороту з прийому значно перевищує значення коефіцієнта обороту з вибуття. Отже, на підприємстві протягом досліджуваних років зростає загальна чисельність працівників. Розуміння важливості трудових ресурсів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища і досягати високих результатів.

Перш ніж розпочати розробку власної стратегії, аграрне підприємство має провести оцінку свого становища в економічному середовищі обраного сектору економіки, визначити свої конкурентні переваги та потенційні ризики, зокрема ризик банкрутства. При цьому корпоративний менеджмент повинен враховувати як зовнішні фактори макросередовища, так і внутрішні умови мікросередовища [41].

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом у розробці корпоративної стратегії підприємства. Вона дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні та

слабкі сторони підприємства.

Розглянемо схематично фактори зовнішнього та внутрішнього середовища які чинять вплив на формування корпоративної стратегії підприємства.

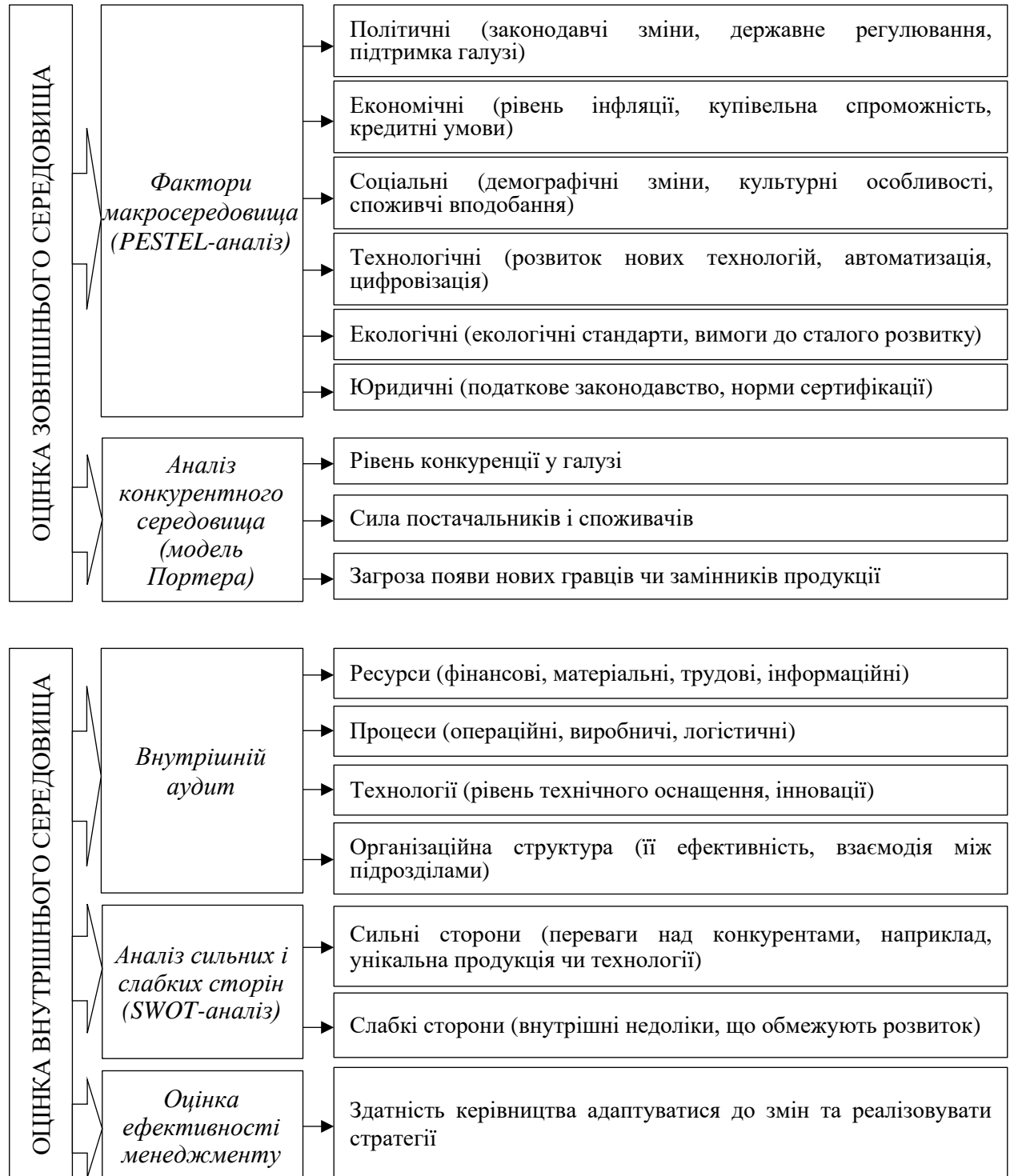


Рис. 2.4. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування ефективної корпоративної стратегії товариства [розроблено автором]

Аналізуючи фактори з рис. 2.4., можемо зробити висновок, що отримані результати дозволяють підприємству побудувати стратегічний план, що враховує вплив зовнішніх умов і максимізує використання внутрішніх ресурсів. Такий підхід допомагає уникнути ризиків, використати можливості та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Ключовим видом корпоративної стратегії підприємства є управлінська стратегія, яка спрямована на забезпечення розвитку управлінської діяльності та економічних відносин. Вона охоплює формування довгострокових цілей, визначення найефективніших способів їх досягнення та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Надалі рекомендуємо впровадити дану стратегію в діяльність досліджуваного товариства.

Отже, в сучасних економічних умовах стратегія підприємства має базуватися на врахуванні об'єктивних економічних законів, ринкової кон'юнктури та чинників зовнішнього середовища. Вона повинна мати випереджальний характер, використовуючи математичні методи прогнозування. Це означає, що стратегія розвитку корпоративного менеджменту повинна не лише пристосовуватися до існуючих обставин, але й бути спрямованою на їх активну зміну в інтересах самого підприємства.

2.3. Аналіз ефективності поточної стратегії підприємства

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від правильно обраної корпоративної стратегії. Процес вибору стратегії визначається особливостями діяльності підприємства, які враховують його приналежність до певної галузі, тип діяльності, конкурентне середовище, потреби споживачів, а також доступність ресурсів, необхідних для реалізації обраного напрямку розвитку [55].

На вибір стратегії впливають певні фактори до яких належать:

- галузева специфіка (особливості функціонування ринку, його тенденції та регулювання);
- тип діяльності (виробнича, сервісна, торгова чи інноваційна спрямованість);
- конкурентне середовище (кількість і вплив основних гравців ринку);
- споживчі потреби (динаміка попиту та очікування цільової аудиторії).
- ресурсний потенціал (доступ до фінансових, матеріальних, технологічних та людських ресурсів).

Обрана стратегія повинна забезпечувати адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, створювати конкурентні переваги та сприяти досягненню довгострокових цілей.

В попередньому підрозділі ми досліджували внутрішні та зовнішні чинники впливу на процес формування та використання стратегії підприємства та дійшли до висновку, що важливими внутрішніми чинниками виступають ресурси підприємства та для ефективного їх використання необхідно використовувати математичні методи прогнозування.

Вивчення, дослідження, аналіз, моделювання та прогнозування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в товаристві шляхом визначення впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність персоналу проведемо за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю, що описує процес виробництва продукції в економічній системі та відображає стійку кількісну залежність між обсягами використаних ресурсів і результатами виробництва. Таким чином, виробничі функції представляють собою математико-статистичні моделі, які демонструють залежність обсягу випущеної продукції чи інших виробничих результатів від ключових виробничих факторів. Ці функції використовуються для аналізу та вивчення виробничих процесів.

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, отриманих у ході діяльності суб'єкта господарювання. Вони поділяються на лінійні та нелінійні, забезпечуючи простий і наочний спосіб визначення складних закономірностей виробництва. За допомогою виробничих функцій можна розрахувати різні параметри для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Для побудови виробничої функції конкретного підприємства необхідно зібрати значний обсяг статистично однорідних даних.

Необхідність визначення виробничої функції конкретного суб'єкта господарювання зумовлена її значенням як інструмента для оцінки ефективності використання ресурсів та обґрунтування управлінських рішень щодо ресурсного потенціалу виробництва. Таким чином, науковий інтерес до вивчення виробничих функцій тісно пов'язаний з їх практичною важливістю [35, с.212].

Варто зазначити, що основна мета цього розрахунку полягає у визначенні регресійних моделей, аналізі статистичних коефіцієнтів, побудові виробничої функції, яка найточніше відображає залежність між фактором і показником, а також прогнозуванні результативного показника продуктивності персоналу підприємства.

Далі коротко розглянемо виробничі регресійні моделі, які використовуватимуться для статистичної обробки залежностей у загальному вигляді.

Так, лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \quad (2.1)$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \quad (2.2)$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \quad (2.3)$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \quad (2.4)$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \quad (2.5)$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \quad (2.6)$$

Для розрахунку та обробки даних залежності продуктивності персоналу від основних факторів управління персоналом, а саме коефіцієнта використання трудових ресурсів та коефіцієнта плинності кадрів користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: CORREL, TRANSPOSE, FINV та LINEST (Додаток Г).

В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії продуктивності персоналу, які представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати обробки даних для визначення виробничої функції
продуктивності персоналу товариства, 2019-2023 рр.**

Виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R ²	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a ₁	a ₀			
$Y = -10735,09X + 111495,64$	-10735,09	111495,64	0,87	1,71	0,69
$Y = 9965,34/X - 9191,88$	9965,34	-9191,88	0,73	1,56	
$Y = -10343,27 \ln X + 766,45$	-10343,27	766,45	0,71	1,54	
$Y = -21075,56 \sqrt{X} + 21839,26$	-21075,56	21839,26	0,77	1,61	
$Y = -5570,07X^2 + 6323,71$	-5570,07	6323,71	0,82	1,66	
$Y = -3853,04X^3 + 4599,73$	-3853,04	4599,73	0,81	1,66	
Виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів	Параметри регресії		Коефіцієнт детермінації R ²	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
	a ₁	a ₀			
$Y = 2186,10X + 1037,26$	2186,10	1037,26	0,72	0,77	0,69
$Y = -9,78/X + 1377,16$	-9,78	1377,16	0,88	1,16	
$Y = 175,84 \ln X + 1678,78$	175,84	1678,78	0,74	0,88	
$Y = 1298,30 \sqrt{X} + 859,44$	1298,30	859,44	0,76	0,84	
$Y = 6212,69X^2 + 1129,72$	6212,69	1129,72	0,66	0,67	
$Y = -105241,72X^3 + 1162,88$	-105241,72	1162,88	0,74	0,75	

Джерело: розроблено на основі [21; 35].

Отже, отримані виробничі регресійні моделі продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства та коефіцієнта плинності кадрів за останні п'ять років, їх можна порівняти по коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, вибрати найкращий коефіцієнт детермінації, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить проводити прогнозування цього показника. Для цього проведено ранжування з використанням вбудованої статистичної функції RANK за коефіцієнтом детермінації та за розрахунковим значенням F критерію Фішера і визначено найкращі виробничі функції продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства та коефіцієнта плинності кадрів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Ранжування та визначення якісних виробничих функцій
продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання
трудових ресурсів товариства та коефіцієнта плинності кадрів
товариства, 2019-2023 рр.**

Виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства	Ранжування по коефіцієнту детермінації R^2	Ранжування по F критерію Фішера, Fрозр
$Y = -10735,09X + 111495,64$	1	1
$Y = 9965,34/X - 9191,88$	5	5
$Y = -10343,27 \ln X + 766,45$	6	6
$Y = -21075,56\sqrt{X} + 21839,26$	4	4
$Y = -5570,07X^2 + 6323,71$	2	2
$Y = -3853,04X^3 + 4599,73$	3	3
Виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів	Ранжування по коефіцієнту детермінації R^2	Ранжування по F критерію Фішера, Fрозр
$Y = 2186,10X + 1037,26$	5	4
$Y = -9,78/X + 1377,16$	1	1
$Y = 175,84 \ln X + 1678,78$	4	2
$Y = 1298,30\sqrt{X} + 859,44$	2	3
$Y = 6212,69X^2 + 1129,72$	6	6
$Y = -105241,72X^3 + 1162,88$	3	5

Джерело: розроблено на основі [21; 35].

В результаті аналізу основних статистичних показників вибрані виробничі регресійні моделі продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства та коефіцієнта плинності кадрів товариства за останнє п'ятиріччя:

- виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів, лінійна функція $Y = -10735,09X + 111495,64$;

- виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів товариства, нелінійна функція $Y = -9,78/X + 1377,16$;

Про якість вибраних виробничих моделей свідчать коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Проведемо їх коротку характеристику.

Оскільки, у вибраних виробничих регресійних моделях $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{табл.} = 0,69$), то з надійністю $P = 0,95$ вибрані економетричні моделі продуктивності персоналу товариства можна вважати адекватними вихідним даним, тож на підставі прийнятих моделей, як зазначалось раніше, можна проводити подальше прогнозування цього показника.

Коефіцієнти детермінації досліджуваних і вибраних виробничих моделей продуктивності персоналу є також досить високими і свідчать про якість виробничих моделей та варіацію результативного показника:

- виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта використання трудових ресурсів, лінійна функція $Y = -10735,09X + 111495,64$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,87$ варіація на 86,99% зумовлена фактором введеним у виробничу регресію;

- виробнича функція продуктивності персоналу з урахуванням коефіцієнта плинності кадрів товариства, нелінійна функція $Y = -9,78/X + 1377,16$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,88$ варіація на 88,49% зумовлена фактором введеним у виробничу регресію;

Можна зробити висновок, що дані виробничі регресійні моделі якісні та вдало вибрані за допомогою статистичних коефіцієнтів.

Далі проводимо прогнозування результативного показника з використанням вибраних якісних виробничих регресійних моделей.

Слід наголосити, що прогнозне значення коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства на 2025 р. було визначено за допомогою вбудованої статистичної функції TREND, точно розраховує факторні ознаки в динаміці, його прогнозне значення становить 0,98 в.п. Щодо прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів, то його значення запропоновано на довоєнному рівні 2021 р. 0,03 %. Прогнозне значення цих факторів: коефіцієнта використання трудових ресурсів 0,98 в.п. зростання на 0,02 в.п., коефіцієнт плинності кадрів 0,03, зниження на 0,03 в.п. Їх використовуємо для прогнозу результативної ознаки на 2025 р. Розрахунок теоретичних та прогнозного значень продуктивності персоналу з урахуванням основних факторів управління персоналом товариства за останній досліджуваний період та на короткострокову перспективу з використанням вибраних якісних регресійних моделей представлено додатком Д.

В результаті розрахунків та прогнозування, спостерігаємо зростання результативної ознаки продуктивності персоналу товариства з урахуванням впливу коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства до 1468,19 тис. грн. на 22,59 тис. грн. або на 1,56% у порівнянні з 2023 р. та коефіцієнта плинності кадрів до 55,61 тис. грн. або 3,85% у порівнянні з 2023 р. Тобто, як відзначалось попередньо, коефіцієнт використання трудових ресурсів зростає, коефіцієнт плинності кадрів спадає, що може бути позитивним явищем на тлі загальної системи управління персоналом та мотиваційного механізму товариства (Додаток Е).

У підсумку проведеного дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих функцій, в моделюванні діяльності суб'єкта господарювання, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш

технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

Отже, важливу роль у формуванні та реалізації корпоративної стратегії підприємства відіграють його внутрішні чинники, зокрема наявні ресурси. Для забезпечення їх ефективного використання доцільно застосовувати математичні методи прогнозування, які дозволяють оптимізувати процес управління та прийняття стратегічних рішень.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища доцільно відзначити:

1. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства показала сильні та слабкі сторони його діяльності. Протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників. Важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, зокрема зниження коефіцієнта придатності основних засобів на 0,15 (36,01 %) який становить 0,26 та вказує на передкризовий рівень придатності. Тому товариство має терміново проводити дієві заходи по оновленню матеріально-технічного забезпечення яке вплине на підвищення ефективність його діяльності.

2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом у розробці корпоративної стратегії підприємства. Вона дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Корпоративна стратегія полягає в раціональному використанні ресурсів підприємства, таких як фінансові, матеріальні та трудові, для досягнення визначених стратегічних цілей. Вона охоплює ефективне планування та розподіл цих ресурсів з метою максимізації результатів. Отримані результати дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на процес формування корпоративної стратегії

дозволяють підприємству побудувати стратегічний план, що враховує вплив зовнішніх умов і максимізує використання внутрішніх ресурсів. Такий підхід допомагає уникнути ризиків, використати можливості та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

3. В сучасних економічних умовах корпоративна стратегія підприємства має базуватися на врахуванні об'єктивних економічних законів, ринкової кон'юнктури та чинників зовнішнього середовища. Вона повинна мати випереджальний характер, використовуючи математичні методи прогнозування. Нами за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій проведено визначення впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність персоналу для вивчення, дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в товаристві. В результаті розрахунків та прогнозування, спостерігаємо зростання результативної ознаки продуктивності персоналу товариства з урахуванням впливу коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства до 1468,19 тис. грн. на 22,59 тис. грн. або на 1,56% у порівнянні з 2023 р. та коефіцієнта плинності кадрів до 55,61 тис. грн. або 3,85% у порівнянні з 2023 р. Тобто, як відзначалось попередньо, коефіцієнт використання трудових ресурсів зростає, коефіцієнт плинності кадрів спадає, що може бути позитивним явищем на тлі загальної системи управління персоналом та мотиваційного механізму товариства. Таким чином, використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих функцій, в моделюванні діяльності суб'єкта господарювання, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями удосконалення формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

В попередньому розділі ми дослідили важливість внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на процес формування корпоративної стратегії підприємства. Ефективність розвитку підприємства залежить від того, наскільки його внутрішні можливості відповідають обраній конкурентній стратегії.

На практиці формування та вдосконалення корпоративної стратегії для досягнення конкурентних переваг має базуватися на результатах аналізу фінансового стану підприємства та оцінки його споживчої привабливості, що є складовою оцінки конкурентоспроможності. При виборі механізмів для забезпечення конкурентних переваг та нейтралізації загроз із боку маркетингового середовища необхідно враховувати стратегічне положення підприємства.

Одним із ключових методів такої оцінки є матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE – Strategic Position and Action Evaluation). Цей інструмент дозволяє систематизувати дані про внутрішні сильні сторони підприємства, його позицію на ринку, фінансову стійкість та вплив зовнішніх факторів, що сприяє розробці збалансованої стратегії.

SPACE-аналіз – це ефективний метод, який дозволяє оцінити поточну ситуацію та обрати оптимальну стратегію. Його особливістю є здатність аналізувати навіть ті стратегії підприємства, які існують у прихованій або неформалізованій формі. Метод сприяє вибору, систематизації та аналізу ключових характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища

підприємства, що дозволяє на основі отриманих результатів рекомендувати найбільш доцільний варіант розвитку стратегії [37].

Кожне підприємство має певну стратегію діяльності, однак у багатьох вона формується інтуїтивно і не має достатнього обґрунтування. Часто керівники ухвалюють рішення про майбутні дії, які можуть суперечити існуючій стратегії, витрачаючи час і фінансові ресурси на виправлення власних помилок. Це відбувається замість застосування методів і інструментів стратегічного аналізу та управління [49].

Метод SPACE ґрунтується на оцінці положення підприємства та його діяльності за чотирма критеріями, які відображають його внутрішній і зовнішній стан: стабільність зовнішнього середовища, фінансове становище, конкурентоспроможність підприємства та привабливість галузі [5].

Кожен критерій включає перелік факторів, які стосуються діяльності підприємства та відображаються у відповідних показниках. При визначенні критеріїв для оцінки конкретного підприємства важливо враховувати специфіку його діяльності, галузеві особливості, доступні виробничі та економічні ресурси, а також цінності та орієнтири, яких дотримується підприємство.

Для розробки критеріїв, проведення оцінки та визначення рекомендованої стратегії необхідна участь фахівців, які володіють глибокими знаннями в методології стратегічного аналізу.

Для проведення SPACE-аналізу ми залучили висококваліфікованих працівників товариства: директора, головного агронома, головного бухгалтера та економіста які здійснили бальну оцінку (максимально 5 балів) по досліджуваних критеріях. Зведені відомості зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу наведено у табл. 3.1.

Метод SPACE-аналізу є варіацією SWOT-аналізу та використовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств [49].

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для товариства [на основі експертних оцінок]

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Стабільність зовнішнього середовища (ES)							3,65
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,5
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Фінансове становище (FS)							2,8
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,5
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	1
Конкурентоспроможність підприємства (CA)							3,5
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,6
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Привабливість галузі (IS)							3,2
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	1
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,4

Узагальнені результати проведеної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу розглянемо в табл. 3.2.

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що передбачає створення матриці, у якій враховуються фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS і стабільність середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS і конкурентні переваги – CA). За допомогою побудови координатної системи (x, y) експерти визначають ринкове положення підприємства, можливі стратегічні

альтернативи його розвитку та підходи до їх реалізації. Кожен квадрант матриці відповідає певному типу стратегії компанії: агресивному, консервативному, захисному або конкурентному [37].

Таблиця 3.2

Узагальнюючі результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу товариства

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Стабільність середовища (ES)	3,65
2	Фінансове становище (FS)	2,8
3	Конкурентоспроможність підприємства (CA)	3,5
4	Привабливість галузі (IS)	3,2

Таким чином, узагальнюючі результати зважених оцінок для кожної групи критеріїв необхідно нанести на прямокутну систему координат (x, y), після чого вони з'єднуються для визначення стратегічного положення підприємства.

Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно обчислити координати точки R (X; Y) за відповідними формулами та нанести їх на вісь координат, матрицю:

$$X = IS - CA = 3,2 - 3,5 = - 0,3 \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES = 2,8 - 3,65 = - 0,85 \quad (3.2)$$

Розглянемо графічно матрицю SPACE-аналізу товариства (рис. 3.1).

Аналізуючи одержані дані з рис. 3.1, можемо зробити висновок, що за допомогою проведеного експертного дослідження фахівцями та їх бальної оцінки ми провели SPACE-аналіз діяльності товариства та його результати відобразили на матриці. Як бачимо, товариство має захисну стратегію діяльності.

Захисна стратегія аграрного підприємства виникає, коли воно функціонує в привабливій галузі, але стикається з низькою конкурентоспроможністю продукції та браком фінансових ресурсів. Основний акцент робиться на мінімізації ризиків і загроз, при цьому

ключовою стратегією може бути поступовий вихід із ринку.

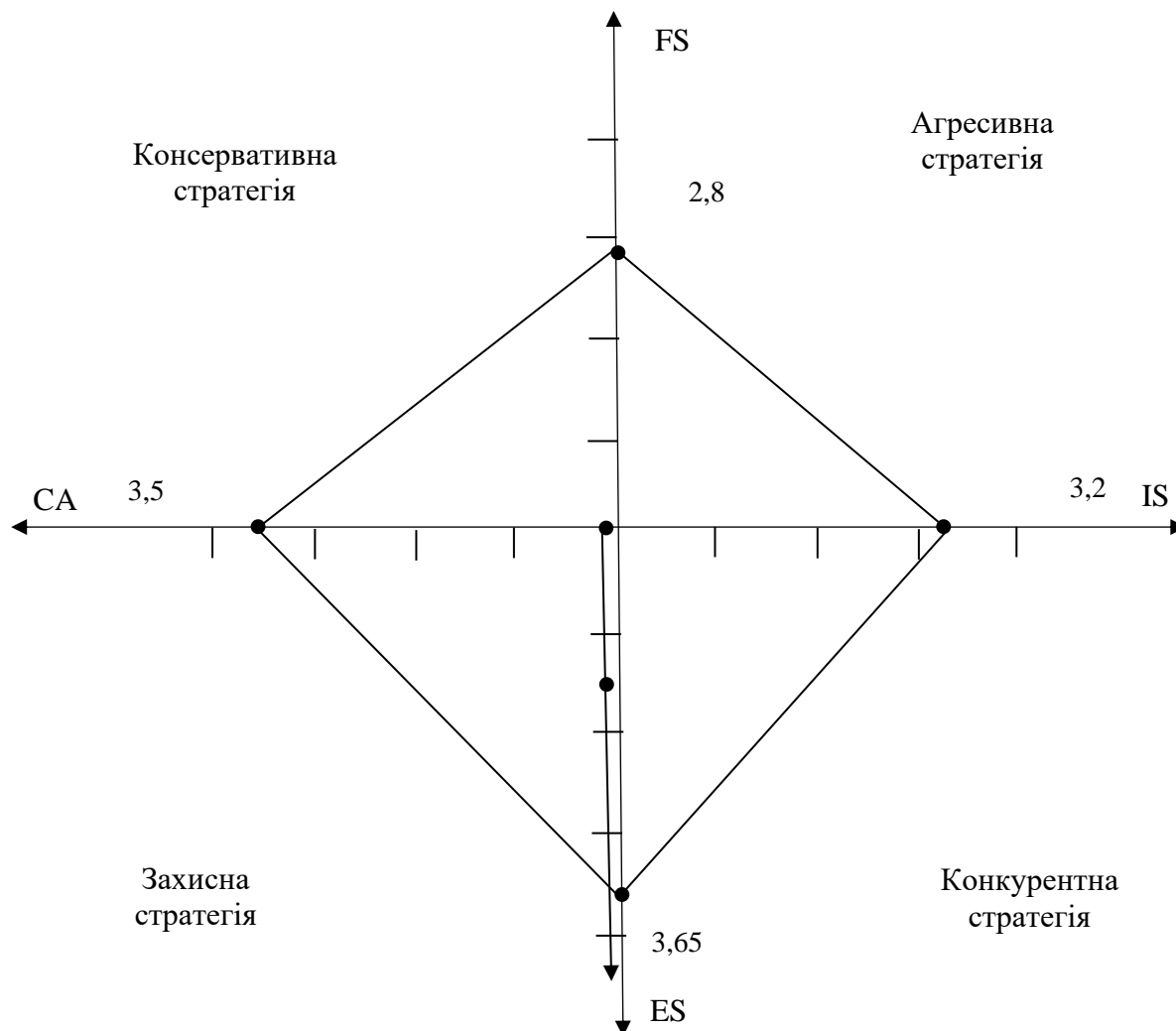


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінки дій для товариства [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 3.1 на даний момент досліджуване товариство веде свою діяльність за рахунок захисної стратегії і щоб вдосконалити її реалізацію необхідно оптимізувати витрати, підвищити якість продукції, диверсифікувати виробництво, розробити антикризові заходи, інвестувати в маркетинг та збут, розвивати кадровий потенціал та зайнятися фінансовою реструктуризацією. Впровадження даних напрямів дозволить не лише мінімізувати загрози, але й поступово посилити позиції товариства на ринку, зробивши його діяльність більш стабільною та конкурентоспроможною.

Проведений аналіз стратегічного середовища товариства шляхом

дослідження конкурентоспроможності безпосередньо впливає на процес формування та вдосконалення корпоративної стратегії товариства шляхом для досягнення конкурентних переваг. Нинішні умови вимагають нових дієвих рішень та сучасних обставин (тенденцій) у процесі формування корпоративної культури (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Сучасні тенденції у формуванні корпоративної стратегії [розроблено автором]

Отже, як бачимо рис. 3.2 відображає сучасні тенденції у формуванні корпоративної стратегії, які адаптуються до викликів глобального бізнес-середовища. Парадигмальні зміни з акцентом на фактори ESG, цифрову трансформацію та глобальні виклики впливають на те, як підприємства розробляють свої стратегії, визначаючи їхні пріоритети, цінності та моделі управління. Таким чином, сучасна корпоративна стратегія стає

багатошаровою, орієнтуючись не лише на фінансові показники, а й на довготривалі соціальні, екологічні та технологічні зміни.

Провівши дослідження стратегічного оточення та врахувавши сучасні тенденції у формуванні корпоративної стратегії можемо узагальнити та запропонувати своє бачення напрямів удосконалення стратегії (рис. 3.3). Удосконалення формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища вимагає врахування сучасних тенденцій, швидкої адаптації до змін та інтеграції новітніх підходів до управління.



Рис. 3.3. Напрями удосконалення формування корпоративної стратегії товариства [розроблено автором]

Таким чином, завдяки заходам розглянутим на рис. 3.3 товариство зможе не лише адаптуватися до змін, але й формувати конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

3.2. Рекомендації щодо розробки та адаптації корпоративної стратегії підприємства до змін в умовах динамічного бізнес-середовища

Корпоративні стратегії зазвичай формуються відповідно до ключових напрямів діяльності, враховуючи найважливіші функціональні підрозділи. До основних стратегій цього рівня належать управлінська, кадрова, економічна, маркетингова, виробнича, фінансова та інноваційна. Головною метою корпоративної стратегії є деталізація місії корпорації та забезпечення її досягнення через узгоджену діяльність усіх підрозділів [41].

Досліджуваному товариству ми рекомендуємо застосовувати управлінська стратегію, як одну з ключових видів корпоративної стратегії підприємства, який спрямований на забезпечення розвитку управлінської діяльності та економічних відносин. Вона охоплює формування довгострокових цілей (забезпечення стратегічного бачення розвитку підприємства та визначення пріоритетів у його діяльності), визначення найефективніших способів їх досягнення (аналіз ресурсів, вибір методів та інструментів для досягнення цілей із мінімізацією витрат і ризиків), адаптацію до змін у зовнішньому середовищі (постійний моніторинг зовнішнього середовища (ринкові умови, конкуренція, регулювання) для коригування управлінських рішень)), раціональне використання ресурсів (забезпечення збалансованого розподілу фінансових, матеріальних, людських і інформаційних ресурсів) та забезпечення стійкості підприємства (створення механізмів для управління кризовими ситуаціями, підвищення гнучкості й адаптивності підприємства).

Управлінська стратегія допоможе підприємству ефективно реагувати

на виклики ринку, оптимізувати процеси та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Важливу роль у формуванні корпоративної стратегії відіграє маркетингова складова, стаючи самостійним і важливим завданням, для виконання якого необхідно виділити відповідні ресурси та час. Важливість маркетингових досліджень і правильного використання наявної корпоративної стратегії не обмежується лише ухваленням стратегічних рішень, але й включає її коригування через ефективну систему моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє адаптуватися до обраного напрямку розвитку та підвищувати ефективність вирішення середньострокових і оперативних маркетингових завдань [12].

На нашу думку, маркетинг у рамках корпоративної стратегії має починатися з вивчення потреб ринку та конкурентів, аналізу й розширення асортименту продукції, пошуку можливостей для розвитку бізнесу (освоєння нових ринків, створення нових продуктів, диверсифікація, інновації в існуючих продуктах і послугах), сегментації ринку й розробки поведінкових стратегій для кожного сегмента. Для реалізації цього завдання необхідно взяти на роботу фахівця з маркетингу. Потреба в фахівці з маркетингу викликана тим, що на даний момент у товаристві немає особи яка б безпосередньо займалася питаннями маркетингової діяльності, тобто дану роботу виконують час від часу різні особи і як результат – діяльність здійснюється нерегулярно, не має постійного позитивного результату від впроваджених заходів.

Розглянемо які навички повинен мати та обов'язки виконувати фахівець з маркетингу у товаристві (рис. 3.4).

Фахівець з маркетингу в аграрному товаристві повинен мати широкий спектр навичок, враховуючи специфіку аграрного сектору, яка поєднує знання сільського господарства, економіки та маркетингових стратегій. Розглянуті на рис. 3.4. навички дозволять маркетологу працювати ефективно, сприяючи розвитку бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

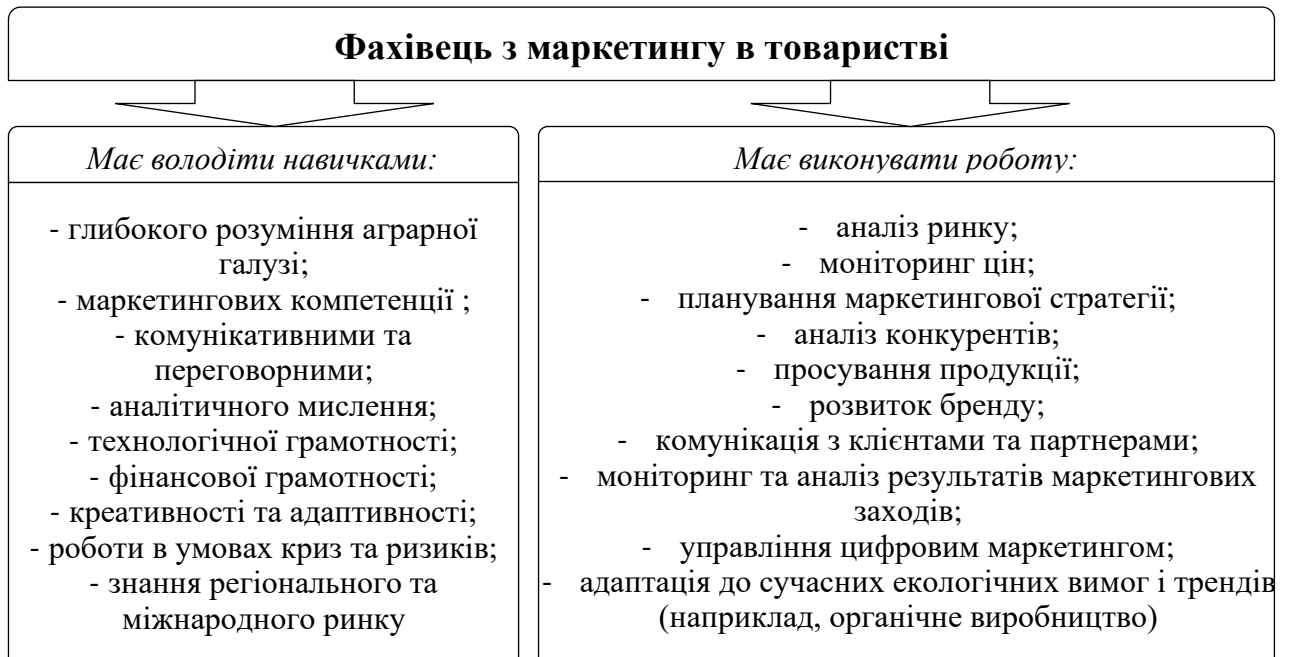


Рис. 3.4. Навички та обов'язки фахівця з маркетингу в товаристві [розроблено автором]

Таким чином, фахівець із маркетингу в товаристві виконуватиме комплексну роботу, спрямовану на просування продукції, розвиток бренду, аналіз ринку та збільшення прибутковості. Його завдання включатимуть стратегічні, аналітичні, комунікаційні та операційні функції.

Отже, діяльність кваліфікованого маркетинголога допоможе товариству не лише збільшувати прибутковість, але й посилювати конкурентні позиції, розширювати ринки збуту та зміцнювати зв'язок із клієнтами.

Управління маркетинговою діяльністю є одним з ключових стратегічних завдань для товариства. Формування позитивного іміджу серед цільової аудиторії та партнерів важливо для створення та зміцнення його позитивної репутації в майбутньому, оскільки, це: довіра споживачів, конкурентна перевага, привертання талановитих співробітників і партнерів та стабільність у складних ситуаціях – коли підприємство має позитивний імідж, воно може легше переживати кризові ситуації або негативні події, оскільки воно має підтримку від своєї аудиторії. Отже, формування позитивного іміджу є ключовою складовою корпоративної стратегії, що

допомагає підприємству створити стійку та успішну позицію на ринку.

Реалізація корпоративної стратегії підприємства напряду залежить від трудових ресурсів які будуть займатися цим процесом. Персонал є основою діяльності підприємства, оскільки саме люди забезпечують реалізацію всіх виробничих, управлінських та стратегічних процесів. Трудові ресурси важливі для підприємства, оскільки вони:

- рушійна сила процесів – працівники виконують всі операції, від виробництва до управління, забезпечуючи досягнення цілей підприємства, без належної роботи персоналу неможливі якісні продукти чи послуги;
- інтелектуальний капітал – знання, навички, креативність і досвід персоналу стають ключовим активом для впровадження інновацій, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності;
- фактор розвитку підприємства – кваліфікований і мотивований персонал сприяє сталому розвитку підприємства, впровадженню нових технологій і адаптації до змін ринкового середовища;
- важливість корпоративної культури – злагоджена команда із чіткими цінностями, спільною метою та позитивним робочим середовищем забезпечує ефективну комунікацію і кращі результати.

Менеджери повинні ефективно управляти трудовими ресурсами, включаючи процеси планування персоналу (визначення необхідної кількості і якості працівників); мотивації та розвитку (впровадження систем стимулювання, навчання і підвищення кваліфікації); оцінки ефективності (регулярний аналіз роботи співробітників); підтримки добробуту (створення умов для комфортної роботи і балансу між роботою та особистим життям).

Управління трудовими ресурсами товариства є ключовим аспектом його ефективного функціонування. Розглянемо напряди, які рекомендується використовувати для їх удосконалення (табл. 3.3).

Розглянуті на табл. 3.3 напряди часто використовуються в поєднанні один з одним, з метою створення ефективних стратегій управління трудовими ресурсами товариства.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення управління трудовими ресурсами товариства

№ п/п	Назва напрямку	Характеристика напрямку
1.	Стратегічне планування розвитку персоналу	Аналіз потреб у персоналі на майбутнє, розробка стратегій привертання та утримання кваліфікованих співробітників, а також розвиток існуючого персоналу через навчання та розвиток
2.	Рекрутинг та підбір кадрів	Ефективний підбір співробітників, які відповідають потребам підприємства, важливий для підтримки його трудового потенціалу. Це включає розробку профілю кандидата, вивчення ринку праці та використання різноманітних методів відбору
3.	Оцінка та розвиток персоналу	Визначення сильних та слабких сторін співробітників, розробка індивідуальних планів розвитку, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації
4.	Мотивація та збереження персоналу	Створення стимулів для працівників через системи оплати праці, корпоративні переваги, розвиток кар'єри та створення здорового організаційного середовища
5.	Управління талантами	Виявлення та розвиток особливо цінних співробітників, що мають потенціал для високих досягнень у майбутньому
6.	Культура організації та комунікація	Розвиток позитивної організаційної культури, яка сприяє залученню та утриманню персоналу, а також ефективній комунікації всередині підприємства
7.	Управління змінами та адаптація	Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що впливають на трудовий потенціал, та вживання відповідних заходів для забезпечення успішної адаптації

Важливим аспектом удосконалення управління трудовими ресурсами товариства є оцінка та розвиток персоналу. Для оцінки рівня задоволеності працівників своєю роботою пропонується провести анкетування, яке допоможе дослідити сильні та слабкі сторони робочого середовища та визначити рівень задоволеності чи не задоволеності працівників роботою. Анкета, розміщена у Додатку Ж, дозволить отримати цінну інформацію для аналізу та вжиття заходів щодо підвищення рівня задоволеності працівників.

Розвиток персоналу передбачає організацію навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що є важливою складовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Щоб реалізувати програму навчання працівників необхідно здійснити ряд кроків:

- проаналізувати потребу в навчанні та визначити, які саме знання та навички потребують покращення шляхом аналізу слабких місць у поточній

роботі; вивчення нових технологій та тенденцій в аграрному секторі; опитування працівників щодо їх потреб та побажань у навчанні;

- розробити програму навчання. Це можуть бути професійні курси (навчання за спеціальністю, наприклад, технічне обслуговування сільськогосподарської техніки, агрономія, екологічне фермерство); м'які навички (курси з управління, лідерства, комунікації та роботи в команді); тренінги з нових технологій (курси з використання дронів для моніторингу посівів, системи точного землеробства тощо);

- обрати формат навчання: очні курси (семінари, лекції, тренінги на базі підприємства або в навчальних центрах); дистанційне навчання (онлайн-курси та вебінари, що дозволяють працівникам навчатись без відриву від виробництва); стажування та обмін досвідом (відправлення працівників на інші підприємства для обміну досвідом або проходження стажування);

- профінансувати навчання (за рахунок підприємства або за допомогою залучення грантів і субсидій);

- мотивувати до навчання (шляхом впровадження системи заохочень; можливості кар'єрного розвитку та визнання досягнень).

Таким чином, систематична робота над оцінкою задоволеності та розвитком персоналу сприятиме підвищенню продуктивності, покращенню робочого клімату та зміцненню конкурентоспроможності товариства.

Однією з ключових складових управління розвитком трудових ресурсів підприємства є співпраця з освітніми установами. Сьогодні дедалі більше підприємств укладають угоди про партнерство з аграрними університетами та іншими навчальними закладами. Це відкриває доступ до сучасних навчальних програм і матеріалів, а також створює можливості для реалізації спільних науково-дослідних проєктів. Такий підхід сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація та стимулювання співробітників є важливими елементами управління трудовими ресурсами підприємства. Ефективне керування

передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень, що дозволяє створити сприятливе середовище для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Розглянемо рекомендовані види матеріального та морального стимулювання працівників товариства (рис. 3.5).

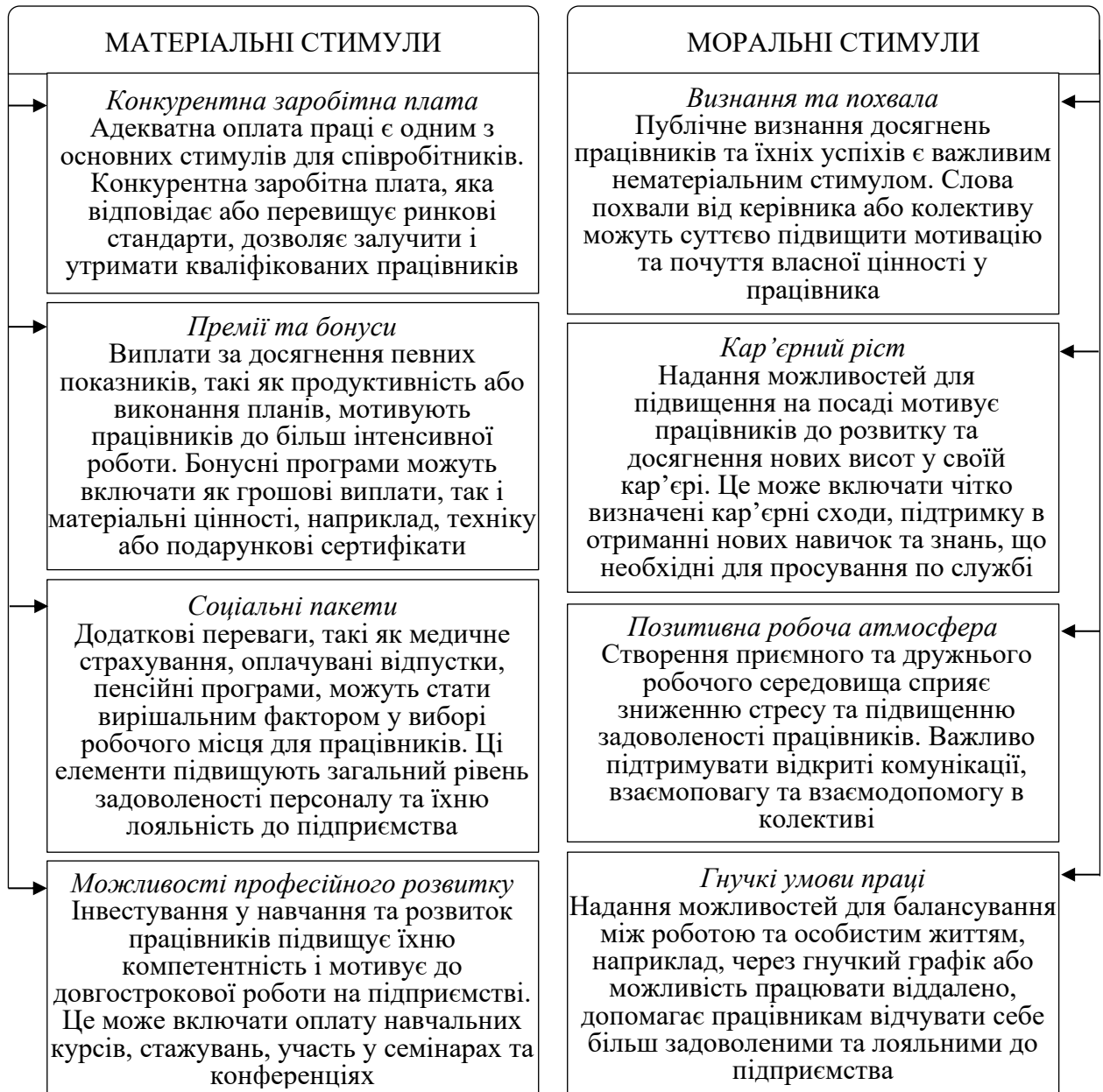


Рис. 3.5. Рекомендовані види матеріального та морального стимулювання працівників товариства [розроблено автором]

Варто пам'ятати, що, в сучасних умовах керівник підприємства повинен творчо підходити до питань мотивації та стимулювання співробітників. Пропонуємо впроваджувати креативні методи для

підвищення мотивації персоналу, зокрема:

- індивідуальний підхід (розуміння унікальних потреб і мотивацій кожного співробітника. Керівнику важливо враховувати особисті інтереси, цілі та життєві обставини працівників, пропонуючи персоналізовані рішення) [38];

- інноваційні винагороди (впровадження нетипових форм заохочень, таких як участь у внутрішніх інноваційних проєктах, доступ до унікальних ресурсів чи корпоративних програм, що можуть значно підвищити мотивацію) [33];

- соціальна відповідальність (підтримка ініціатив, які спрямовані на благодійність, екологічні проєкти чи розвиток місцевих громад, сприяє формуванню почуття причетності працівників до важливих і корисних справ) [26];

- гейміфікація (інтерактивні формати мотивації, що включають використання ігрових механізмів, таких як накопичення балів за досягнення з подальшим обміном їх на винагороди, роблять робочий процес більш захопливим і стимулюючим) [38].

Ці підходи допоможуть створити сприятливе середовище для розвитку персоналу та підвищення ефективності праці. Отже, ефективне управління персоналом передбачає гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяє формуванню мотиваційного клімату, який підтримує високу продуктивність і задоволеність працівників. Креативні підходи до мотивації та стимулювання дозволяють керівнику не лише залучати талановитих і відданих співробітників, але й утримувати їх у команді, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

Організація роботи на підприємстві потребує уваги до соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі та створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівників. Це забезпечить не лише задоволення працівників, але й підвищить їхню продуктивність та лояльність до підприємства.

Висновки до розділу 3

Дослідження шляхів удосконалення процесу формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища дозволяє надати наступні рекомендації:

1. За допомогою проведеного експертного дослідження фахівцями та їх бальної оцінки ми провели SPACE-аналіз діяльності товариства та його результати відобразили на матриці. Як бачимо, товариство має захисну стратегію діяльності яка виникає, коли товариство функціонує в привабливій галузі, але стикається з низькою конкурентоспроможністю продукції та браком фінансових ресурсів при цьому основний акцент робиться на мінімізації ризиків і загроз. Впровадження даних напрямів дозволить не лише мінімізувати загрози, але й поступово посилити позиції товариства на ринку, зробивши його діяльність більш стабільною та конкурентоспроможною. Досліджено сучасні тенденції у формуванні корпоративної стратегії, які адаптуються до викликів глобального бізнес-середовища. Та визначено, що парадигмальні зміни з акцентом на фактори ESG, цифрову трансформацію та глобальні виклики впливають на те, як підприємства розробляють свої стратегії, визначаючи їхні пріоритети, цінності та моделі управління. Таким чином, сучасна корпоративна стратегія стає багат шаровою, орієнтуючись не лише на фінансові показники, а й на довготривалі соціальні, екологічні та технологічні зміни. Нами проаналізовано та узагальнено основні напрями удосконалення формування корпоративної стратегії підприємства: аналіз зовнішнього середовища в реальному часі, адаптивність і гнучкість стратегії, орієнтація на інновації, залучення зацікавлених сторін, фокус на сталий розвиток, цифрова трансформація та навчання і розвиток персоналу. Завдяки цим напрямам товариство зможе не лише адаптуватися до змін, але й сформувати конкурентну перевагу в умовах динамічного бізнес-середовища.

2. Рекомендовано застосовувати управлінську стратегію, як одну з ключових видів корпоративної стратегії підприємства, який спрямований на

забезпечення розвитку управлінської діяльності та економічних відносин. Вона охоплює формування довгострокових цілей, визначення найефективніших способів їх досягнення, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, раціональне використання ресурсів та забезпечення стійкості підприємства. Управлінська стратегія допоможе підприємству ефективно реагувати на виклики ринку, оптимізувати процеси та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Важливу роль у формуванні корпоративної стратегії відіграє маркетингова складова, стаючи самостійним і важливим завданням, для виконання якого необхідно виділити відповідні ресурси та час. Маркетинг у рамках корпоративної стратегії має починатися з вивчення потреб ринку та конкурентів, аналізу й розширення асортименту продукції, пошуку можливостей для розвитку бізнесу (освоєння нових ринків, створення нових продуктів, диверсифікація, інновації в існуючих продуктах і послугах), сегментації ринку й розробки поведінкових стратегій для кожного сегмента. Для реалізації цього завдання необхідно взяти на роботу фахівця з маркетингу, який виконуватиме комплексну роботу, спрямовану на просування продукції, розвиток бренду, аналіз ринку та збільшення прибутковості. Його завдання включатимуть стратегічні, аналітичні, комунікаційні та операційні функції. Діяльність кваліфікованого маркетолога допоможе товариству не лише збільшувати прибутковість, але й посилювати конкурентні позиції, розширювати ринки збуту та зміцнювати зв'язок із клієнтами. Рекомендовані напрями удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства до яких належать: стратегічне планування розвитку персоналу; рекрутинг та підбір кадрів; оцінка та розвиток персоналу; мотивація та збереження персоналу; управління талантами; культура підприємства та комунікація; управління змінами та адаптація. Розглянуті напрями часто використовуються в поєднанні один з одним, з метою створення ефективних стратегій управління трудовим потенціалом підприємства. Для оцінки задоволеності працівників роботою ми рекомендуємо керівництву підприємства провести анкетування

робітників. Отримані від анкетування результати допоможуть підприємству оцінити ступінь задоволеності чи не задоволеності працівників роботою та в подальшому здійснити заходи для підвищення загального рівня задоволеності працею. Запропоновані види матеріального та морального стимулювання працівників товариства. Матеріальними стимулами є: конкурентна заробітна плата; премії та бонуси; соціальні пакети; можливості професійного розвитку. Моральними стимулами є: визнання та похвала; кар'єрний ріст; позитивна робоча атмосфера; гнучкі умови праці. Ми пропонуємо також здійснювати і креативні підходи до мотивації та стимулювання працівників товариства: індивідуальний підхід; інноваційні винагороди; соціальна відповідальність; гейміфікація. Рекомендовані напрями удосконалення організації роботи та комунікацій на товаристві до яких віднесені: соціальні фактори стимулювання праці; створення позитивної атмосфери у колективі; мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі та створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівників.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища на матеріалах підприємства Миргородського району Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Корпоративна стратегія – це комплекс довгострокових рішень, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона виступає основою для визначення пріоритетів, розподілу ресурсів та координації діяльності на всіх рівнях управління. Мета корпоративної стратегії полягає у створенні умов, які дозволяють компанії генерувати додану вартість, доставляти її споживачам і забезпечувати здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі для збереження конкурентоспроможності в майбутньому. Корпоративна стратегія є основним інструментом управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства та його адаптацію до динамічних умов сучасного бізнесу. Її правильне формулювання та впровадження дозволяють підприємству не лише ефективно функціонувати, а й досягати конкурентних переваг.

2. Створення ефективної корпоративної стратегії потребує чіткого розуміння ринку, конкурентного середовища, ресурсів підприємства та потенційних можливостей. Успішна стратегія має не тільки враховувати поточні потреби, а й бути орієнтованою на майбутнє, враховуючи глобальні тенденції та інновації. Дотримання її принципів дозволяє створити ефективну, адаптивну та життєздатну корпоративну стратегію, що відповідатиме потребам і цілям підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Ефективна корпоративна стратегія підприємства повинна: визначати ключові аспекти, забезпечувати функціональну ефективність підприємства та сприяти його сталому розвитку. Залежно від характеру розвитку підприємства виділяють такі види корпоративних стратегій:

стратегія зростання, стратегія стабілізації (захисту, виживання) та стратегія скорочення. Така класифікація дозволяє адаптивно використовувати можливості кожної зі стратегій, враховуючи реальні умови їх впровадження. Ключовими складовими корпоративної стратегії є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегічні напрями розвитку, ресурси та синергічний ефект від їх раціонального використання.

3. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства показала сильні та слабкі сторони його діяльності. Протягом п'яти років спостерігається нестабільна динаміка досліджуваних показників. Важливим є зниження рівня забезпечення основними засобами, зокрема зниження коефіцієнта придатності основних засобів на 0,15 (36,01 %) який становить 0,26 та вказує на передкризовий рівень придатності. Тому товариство має терміново проводити дієві заходи по оновленню матеріально-технічного забезпечення яке вплине на підвищення ефективність його діяльності.

4. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом у розробці корпоративної стратегії підприємства. Вона дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Корпоративна стратегія полягає в раціональному використанні ресурсів підприємства, таких як фінансові, матеріальні та трудові, для досягнення визначених стратегічних цілей. Вона охоплює ефективне планування та розподіл цих ресурсів з метою максимізації результатів. Отримані результати дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на процес формування корпоративної стратегії дозволяють підприємству побудувати стратегічний план, що враховує вплив зовнішніх умов і максимізує використання внутрішніх ресурсів. Такий підхід допомагає уникнути ризиків, використати можливості та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

5. В сучасних економічних умовах корпоративна стратегія підприємства має базуватися на врахуванні об'єктивних економічних законів,

ринкової кон'юнктури та чинників зовнішнього середовища. Вона повинна мати випереджальний характер, використовуючи математичні методи прогнозування. Нами за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій проведено визначення впливу основних факторів управління персоналом на продуктивність персоналу для вивчення, дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці в товаристві. В результаті розрахунків та прогнозування, спостерігаємо зростання результативної ознаки продуктивності персоналу товариства з урахуванням впливу коефіцієнта використання трудових ресурсів товариства до 1468,19 тис. грн. на 22,59 тис. грн. або на 1,56% у порівнянні з 2023 р. та коефіцієнта плинності кадрів до 55,61 тис. грн. або 3,85% у порівнянні з 2023 р. Тобто, як відзначалось попередньо, коефіцієнт використання трудових ресурсів зростає, коефіцієнт плинності кадрів спадає, що може бути позитивним явищем на тлі загальної системи управління персоналом та мотиваційного механізму товариства. Таким чином, використання економіко-математичних методів та моделей, зокрема лінійної та нелінійних виробничих функцій, в моделюванні діяльності суб'єкта господарювання, враховуючи особливості управління персоналом та в цілому ведення виробництва на різних ділянках, дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва на коротко- і довгостроковий період.

6. За допомогою проведеного експертного дослідження фахівцями та їх бальної оцінки проведено SPACE-аналіз діяльності товариства та його результати відображено на матриці. Як бачимо, товариство має захисну стратегію діяльності яка виникає, коли товариство функціонує в привабливій галузі, але стикається з низькою конкурентоспроможністю продукції та браком фінансових ресурсів при цьому основний акцент робиться на мінімізації ризиків і загроз. Досліджено сучасні тенденції у формуванні корпоративної стратегії, які адаптуються до викликів глобального бізнес-

середовища. Та визначено, що парадигмальні зміни з акцентом на фактори ESG, цифрову трансформацію та глобальні виклики впливають на те, як підприємства розробляють свої стратегії, визначаючи їхні пріоритети, цінності та моделі управління. Таким чином, сучасна корпоративна стратегія стає багат шаровою, орієнтуючись не лише на фінансові показники, а й на довготривалі соціальні, екологічні та технологічні зміни. Проаналізовано та узагальнено основні напрями удосконалення формування корпоративної стратегії підприємства: аналіз зовнішнього середовища в реальному часі, адаптивність і гнучкість стратегії, орієнтація на інновації, залучення зацікавлених сторін, фокус на сталий розвиток, цифрова трансформація та навчання і розвиток персоналу.

7. Рекомендовано застосовувати управлінську стратегію, як одну з ключових видів корпоративної стратегії підприємства, який спрямований на забезпечення розвитку управлінської діяльності та економічних відносин. Вона охоплює формування довгострокових цілей, визначення найефективніших способів їх досягнення, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, раціональне використання ресурсів та забезпечення стійкості підприємства. Важливу роль у формуванні корпоративної стратегії відіграє маркетингова складова, стаючи самостійним і важливим завданням, для виконання якого необхідно виділити відповідні ресурси та час. Для реалізації цього завдання необхідно взяти на роботу фахівця з маркетингу, який виконуватиме комплексну роботу, спрямовану на просування продукції, розвиток бренду, аналіз ринку та збільшення прибутковості. Його завдання включатимуть стратегічні, аналітичні, комунікаційні та операційні функції. Діяльність кваліфікованого маркетолога допоможе товариству не лише збільшувати прибутковість, але й посилювати конкурентні позиції, розширювати ринки збуту та зміцнювати зв'язок із клієнтами. Рекомендовані напрями удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства до яких належать: стратегічне планування розвитку персоналу; рекрутинг та підбір кадрів; оцінка та розвиток персоналу; мотивація та збереження

персоналу; управління талантами; культура підприємства та комунікація; управління змінами та адаптація. Для оцінки задоволеності працівників роботою ми рекомендуємо керівництву підприємства провести анкетування робітників. Отримані від анкетування результати допоможуть оцінити ступінь задоволеності чи не задоволеності працівників роботою та в подальшому здійснити заходи для підвищення загального рівня задоволеності працею. Запропоновані види матеріального та морального стимулювання працівників підприємства. Матеріальними стимулами є: конкурентна заробітна плата; премії та бонуси; соціальні пакети; можливості професійного розвитку. Моральними стимулами є: визнання та похвала; кар'єрний ріст; позитивна робоча атмосфера; гнучкі умови праці. Ми пропонуємо також здійснювати креативні підходи до мотивації та стимулювання працівників товариства: індивідуальний підхід; інноваційні винагороди; соціальна відповідальність; гейміфікація. Рекомендовані напрями удосконалення організації роботи та комунікацій на товаристві до яких віднесені: соціальні фактори стимулювання праці; створення позитивної атмосфери у колективі; мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі та створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівників.