

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПВНЗ «МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**«ПОДАЛЬШИЙ РОЗВИТОК І ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконала:**

студентка економічного факультету  
спеціальності 051 «Економіка»  
Освітня програма «Державне  
регулювання соціально-економічного  
розвитку»

*Пастушенко Катерина Михайлівна*

**Науковий керівник:**

К. держ. упр., доцент

*Ліщук Наталія Володимирівна*

**Рецензент:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Пастушенко Катерина Михайлівна**  
**ПОДАЛЬШИЙ РОЗВИТОК І ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ**  
**БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В роботі досліджується роль бізнес-планування в управлінні страховою компанією, розкривається сутність бізнес-планування страховика, надається його характеристика. У роботі здійснено опис етапів бізнес-планування, визначено, які завдання виконує бізнес-план в системі управління страховою компанією. Стаття містить детальний опис оптимальної структури бізнес-плану страхової компанії зі всіма показниками, які необхідно розраховувати для визначення ефективності й доцільності впровадження нового проекту. Також визначаються особливості процесу розробки бізнес-плану, описуються дії страховика на кожному з етапів розробки та реалізації бізнес-плану. У роботі розглядається механізм бюджетування страхової компанії та важливість його застосування під час розробки бізнес-плану. Розглянуті основні показники, які відіграють важливу роль під час планування діяльності – доходи і витрати. Для обґрунтування важливості ролі бізнес планування проведено аналіз стану страхового ринку України.

**Ключові слова:** стратегічне планування; бізнес-план; страхування; страхова компанія; управління.

**Pastushenko Kateryna Mykhailivna**  
**FURTHER DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE CORPORATE**  
**BUSINESS AND ECONOMIC STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

The article studies the role of business planning in the management of an insurance company, reveals the essence of business planning of an insurer, provides its characteristics. The paper describes the stages of business planning, identifies the tasks performed by the business plan in the insurance company management system. The article contains a detailed description of the optimal structure of the business plan of an insurance company with all the indicators that need to be calculated to determine the effectiveness and feasibility of implementing a new project. The article also identifies the peculiarities of the business plan development process and describes the insurer's actions at each stage of business plan development and implementation. The article examines the mechanism of budgeting of an insurance company and the importance of its application in the development of a business plan. The main indicators that play an important role in planning activities - income and expenses - are considered. To substantiate the importance of the role of business planning, the author analyzes the state of the Ukrainian insurance market.

**Keywords:** strategic planning; business plan; insurance; insurance company; management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1 Сучасні підходи визначення сутності і особливостей корпоративних стратегій підприємства.....	8
1.2 Характеристика корпоративних стратегій підприємства. Особливості побудови структури корпоративної стратегії .....	23
1.3 Основні складові корпоративної бізнес-економічної стратегії .....	30
Висновки до розділу 1 .....	36
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ СП «XXXXX» ...</b>	38
2.1 Загальна характеристика результатів діяльності підприємства .....	38
2.2 Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «XXXXX» .....	53
2.3 Оцінка кадрового забезпечення у формуванні корпоративної стратегії на ТОВ СП «XXXXX» .....	62
Висновки до розділу 2 .....	74
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	76
3.1 Розробка етапів корпоративної стратегії для диверсифікації підприємства .....	76
3.2 Використання інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення формування корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXX» .	84
3.3 Модель економічного оцінювання корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXX» .....	93
Висновки до розділу 3 .....	106
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	108
<b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b> .....	113

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Активізація кризових проявів в економіці й необхідність розробки заходів щодо їх нівелювання зумовлює посилення вимог до якості людських ресурсів як провідного чинника економічного розвитку, що актуалізує питання визначення підходів до регулювання внутрішньо фірмового ринку праці в системі напрямів протидії впливу кризи. Забезпечення стійкості до зовнішніх впливів внутрішньо фірмових ринків праці корпоративних структур, враховуючи значення останніх для національної економіки, виступає основою антикризового розвитку країни у стратегічному вимірі, що обумовлює необхідність безперервної трансформації корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Вибір стратегії формування корпоративної культури на підприємствах в сучасних умовах відіграє дуже важливу роль. Керівництво підприємств не приділяє важливої уваги вибору стратегії при формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура тісно пов'язана з розвитком нових технологій, маневрами конкурентів, раптовій зміні купівельних потреб, незаплановане збільшення або зменшення витрат. Тому це питання є дуже актуальним. Підприємствам необхідно розробити механізм вироблення корпоративної стратегії як основну складову формування стратегії корпоративної культури.

Процес глобалізації, що відбувається у сучасному світі, дає могутній імпульс розвитку інтеграційної господарської діяльності на рівні суб'єктів господарювання, а зростаючий рівень міжнародної конкуренції змушує суб'єктів господарювання шукати шляхи об'єднання потенціалів в боротьбі за виживання і ринкове співробітництво. Практика показує, що корпоративні інтегровані структури є основою сучасної економіки. Створення великих високотехнологічних корпоративних структур в умовах глобальної кризи має ряд досить важливих переваг порівняно з підприємствами малого і середнього бізнесу та відіграє значну роль у формуванні ефективної структури економіки й посиленні економічної і науково-технічної інтеграції.

Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на підприємствах досліджували такі фахівці-економісти: Зикіна В. О. – оцінка ефективності формування стратегії інноваційної діяльності підприємств; Музиченко-Козловська О. В.– вибір і оцінювання стратегії підприємства, Захарчін Г. Н. - вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури, Левик, І. С. - стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи, Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. - стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу та інші.

**Метою дипломної роботи** магістра є розвиток теоретико-методологічних основ визначення корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної стратегії. Відповідно до мети роботи поставлено і вирішено такі **задачі**:

- дослідити сучасні підходи визначення сутності і особливостей корпоративних стратегій підприємства;
- розглянути характеристику корпоративних стратегій підприємства. Особливості побудови структури корпоративної стратегії;
- визначити основні складові корпоративної бізнес-економічної стратегії;
- проаналізувати розвиток корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства;
- визначити концептуальні напрямки трансформації корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** є трансформація корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні й організаційно-економічні аспекти трансформації корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основою дипломної роботи магістра виступають положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань корпоративної бізнес-

економічної стратегії підприємства. При вирішенні поставлених задач дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод наукового узагальнення (для дослідження теоретичних засад корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства); аналізу й синтезу (для визначення організаційно-економічних засад корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства); статистичного аналізу (для визначення тенденцій та особливостей розвитку корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства) та ін.

**Інформаційну базу дослідження** складає монографічна та періодична наукова література, звітність підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку та вдосконалення корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства.

**Апробація результатів** дослідження. Основні результати дослідження викладені в кваліфікаційній роботі, дістали відображення у тезах, опублікованих у збірнику наукових праць IV Всеукраїнської студентській науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки, управління та адміністрування в Україні» на тему «Розробка етапів корпоративної стратегії для диверсифікації підприємства» (м. Рівне, 06 лютого 2024 року).

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг становить 110 сторінок, включає 32 таблиці, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ І ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Сучасні підходи визначення сутності і особливостей корпоративних стратегій підприємства**

У фаховій літературі існує множина визначень корпоративної стратегії. Так, згідно підходу А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, «корпоративна стратегія - це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства» [1, с. 312]. У Р.Коха термін «корпоративна стратегія» використовується у двох підходах: перш за все він розглядається «як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості», і потім «він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту» [2, с. 477]. Представник теорії стратегічного планування І. Ансофф розглядає корпоративну стратегію як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому, він підкреслює, що портфельна стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія - з оперативними питаннями у вибраних сферах.

Основні напрями діяльності автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують у єдиному цілому. М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовищ. Richard Lynch стверджує, що корпоративна стратегія - набір основних цілей, напрямів, ключових планів або політик для їх досягнення, зазначених таким чином, щоб визначити в якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і якого типу ця компанія зараз або планує стати. Розглядаючи дії, кожна організація повинна управляти своїми стратегіями в трьох областях: внутрішні ресурси організації;

зовнішнє навколишнє середовище, в якій вона функціонує; здатність організації створювати вартість [3, с. 276]. На думку Д. Стеченко, Ж. Жгалкевич, Н.Тимошенко, ефективна корпоративна стратегія - це є упорядкований набір із п'яти елементів (бачення, цілі та завдання, ресурси, бізнеси і організація), які всі разом, як система, призводять до виникнення переваги, що створює економічну вартість. Для досягнення максимального ефекту кожен з елементів повинен залежати і підтримувати всі інші елементи, працюючи злагоджено. На практиці застосовуються різні підходи до формулювання та втілення стратегії, які враховують етап розвитку компанії, її відмітні особливості (рисунок 1.1) [4, с. 218].

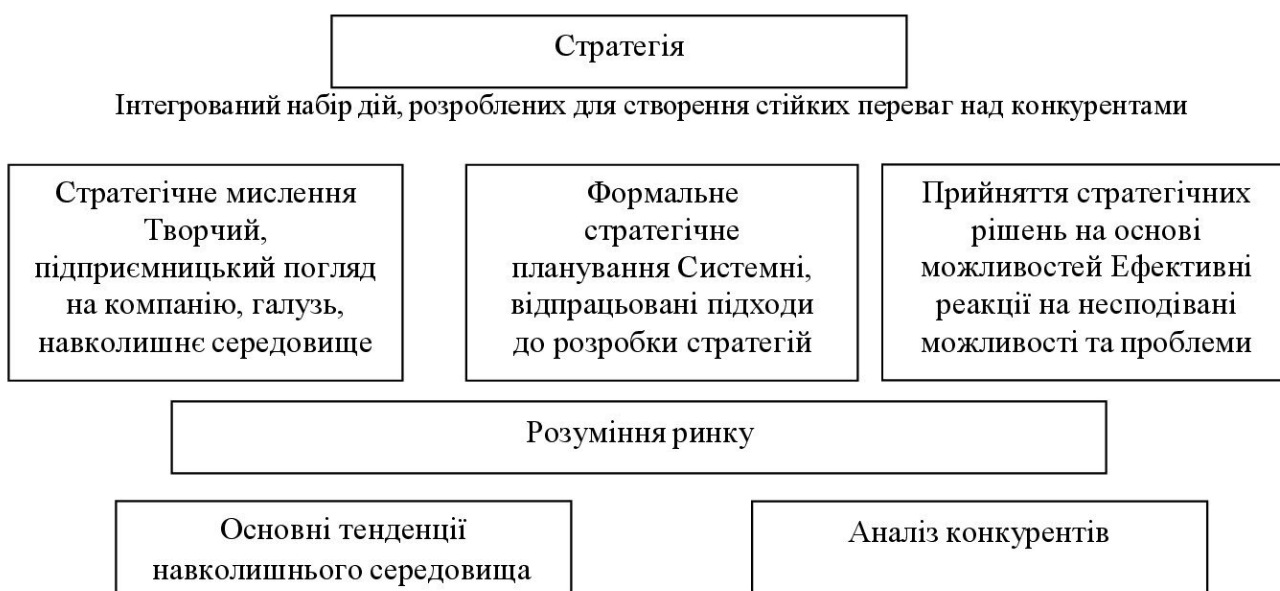


Рисунок 1.1 - Можливі варіанти підходів до трактування стратегії

Стратегія розглядає взаємозв'язок підприємства і навколишнього середовища, але є багато ключових принципів управління, які вона не зачіпає. «Стратегія, в принципі, не адресує питання: мотивації співробітників, фінансів, обліку, визначення обсягів виробництва, контролю запасів. Хоча всі ці області можуть вплинути на стратегію і навпаки» [5, с. 409] .

На різних управлінських рівнях відповідні органи формулюють різні типи стратегій. Люди зазвичай поєднують стратегію бізнесу та корпоративну стратегію, тому ми представляємо вам відмінності між цими двома термінами (таблиця 1.1) [6, с. 390] .



Таблиця 1.1 - Діаграма порівняння

Основа для порівняння	Бізнес стратегія	Корпоративна стратегія
Значення	Бізнес-стратегія - це стратегія, яка формується керівниками бізнесу для посилення загальної ефективності діяльності підприємства.	Корпоративна стратегія викладена в заяві місії, яка пояснює тип бізнесу та кінцеву мету фірми.
Створений	Управління середнім рівнем	Керівництво вищого рівня
Природа	Виконавча влада та управління	Вирішальний і законодавчий
Відноситься до	Вибір плану для виконання цілей організації.	Вибір бізнесу, в якому компанія повинна конкурувати.
Має справу з	Конкретна господарська одиниця або підрозділ	Вся організація бізнесу
Термін	Короткострокова стратегія	Довгострокова стратегія
Фокус	Успішно конкуруючи на ринку	Максимізація прибутковості та зростання бізнесу.
Підхід	Інтроверт	Екстраверт
Основні стратегії	Вартість лідерства, фокус і диференціація	Розширення, стабільність і скорочення.

Мета корпоративної стратегії - створити умови, в яких компанія здатна створити додану вартість і доставити її споживачеві, а також забезпечити здатність компанії своєчасно адаптуватися до мінливих умов, створювати вартість і в майбутньому. Способи додавання вартості - основа корпоративної стратегії. Завданням корпоративної стратегії є створення відмінного від інших шляху вперед, що ґрунтується на всіх наявних ресурсах і навичках, що протиставлені навколишньому середовищу і її обмеженням.

Три рівні стратегій утворюють їх ієрархічну структуру: корпоративна стратегія складається з ділових і функціональних стратегій. Іноді додатково виділяють ще один рівень стратегічних рішень – рівень операційних стратегій, але вважається, що це занадто дрібний поділ. Порівняльна характеристика стратегічних рішень різного рівня наведена в таблиці 1.2 [7, с. 266].

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика стратегічних рішень

Характеристика	Рівень стратегії		
	Корпоративний	Бізнесовий	Функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Пристосовуваність	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Тимчасовий період	Довгочасний	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Незначна

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною. Кожний рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії. Процес формування ієрархії стратегій може бути різним.

Розрізняють стратегічне планування «зверху–вниз», за якого вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії й уповноважують стратегічні одиниці бізнесу і функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засоби реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – стратегічне планування «знизу-наверх», при якому процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів [8].

Для обох підходів найбільш важливим є те, наскільки результативна взаємодія між рівнями управління. Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були погоджені і підкріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічного менеджменту.

В умовах зростаючої глобалізації ринків підприємства зіштовхуються з необхідністю глибоких змін у своїй структурі й вибору корпоративної стратегії для успішного конкурування на цих ринках. В епоху глобалізації світової економіки, що характеризується міжнародною спрямованістю підприємств і зрощуванням ринків, стратегії транснаціональних компаній по суті є стратегіями інтернаціоналізації.

Стратегії інтернаціоналізації підприємств можуть відрізнятися одна від одної: по-перше, вони можуть служити різним цілям, таким як розширення на нові або вже існуючі ринки, використання переваг від розміщення виробництва й зниження витрат. По-друге, інтернаціоналізація може бути використана в різних формах: як через заснування або придбання дочірніх або пайових підприємств, так і через ринкові угоди із третіми підприємствами. І, по-третє, інтернаціоналізація впливає на різні функції підприємств різною мірою [9].

Стратегії інтернаціоналізації, таким чином, можуть проводитися в широкому спектрі: від внутрішньо-корпоративного до міжкорпоративного рівнів. Підприємства не тільки продають за кордоном вироблену всередині країни продукцію й послуги, використовують сировину й напівфабрикати, отримані з інших країн, але й інвестують у закордонні виробничі та збутові потужності й заснують або отримують за кордоном науково-дослідні центри. За кордон можуть бути перенесені навіть централізовані послуги підприємств, такі як програмування, ведення обліку або вироблення дизайну.

Фінансування внутрішніх і закордонних проектів може відбуватися з іноземних джерел. Міжнародна експансія підприємств, як правило, потребує рішень щодо місця розташування різних корпоративних функцій. Рішення на користь одного місця розташування може (але не обов'язково) стати рішенням проти іншого. Рішення про міжнародне розміщення корпоративних функцій залежать від стратегічних оцінок, цілей і вибору інвесторів, а також від умов у потенційних місцях розташування. У свою чергу, це впливає на перетікання капіталу, робочої сили й знань [10, с. 165]. Кризовий стан компанії вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів і підходів, які значно відрізняються від управління в звичних, стабільних, умовах. Розглянемо основні напрями проблем менеджменту в умовах кризи та можливості їх вирішення.

Один з основних напрямів – це відносини з власниками та інвесторами. Власники та інвестори зацікавлені в отриманні доходів від своїх інвестицій в компанію, в показниках приросту капіталу. Компанії зацікавлені в інвесторах та акціонерах, оскільки для зростання, розвитку необхідний капітал. Власники та інвестори беруть на себе ризик в обмін на наданий капітал чи кредит. В стабільних економічних умовах існує динамічна рівновага між потребами власників та інвесторів, з одного боку, та потребами організації, з іншого.

Фінансова ефективність компанії не завжди готова задовольнити потреби власників, але рівновага підтримується довірою, впевненістю в майбутньому відшкодуванні інвестицій. В умовах глобальної кризи рівновага між потребами

власників та потребами компанії стає хиткою, втрачається віра в майбутнє. Ситуація загострюється необхідністю отримання кредитів, оскільки може бракувати готівкових коштів для поточної діяльності, а компанія не може отримати кредит в умовах кризи банківської системи. Це в сукупності з обов'язком повернення кредитів різко перешкоджає роботі системи збуту готової продукції, особливо такої, яка коштує дорого [11, с. 162].

Менеджмент може реагувати на ці проблеми, використовуючи одну чи декілька з таких стратегій, які є основними засобами управління відносинами з власниками та інвесторами:

- обмежене зростання, якщо ринок збуту знизив чи втратив темпи зростання і при цьому потрібно враховувати тільки інфляційні процеси;
- злиття і придбання, що забезпечить отримання додаткових ресурсів і додаткової частки ринку збуту і, що важливо для власників, збільшення вартості компанії;
- оптимізація витрат, яка може відбуватися шляхом зниження операційних витрат або шляхом поступового скорочення персоналу;
- вилучення активів пов'язане з процесами реорганізації, продажем основних фондів або окремих підприємств;
- капітальні інвестиції можуть залучатися як в розвиток нових напрямів діяльності, так і в удосконалення існуючих;
- оптимальна вартість капіталу – фінансування стратегій за оптимальною вартістю, використовуючи власний капітал чи позики.

Кожна стратегія не виключає інші. Так, наприклад, стратегія злиття та поглинання може прийматися разом зі стратегією скорочення витрат та стратегією вилучення активів. Стратегія обмеженого зростання може супроводжуватися вимогами капітальних інвестицій.

Для менеджменту компанії в умовах кризи важливо правильно визначити стратегію утримання клієнта, реалізація якої перебуває під впливом таких процесів:

- управління ціноутворенням, конкурентоспроможність ціни;

– задоволення попиту, що залежить від якості продукції, послуг своєчасної доставки, дружелюбного сервісу;

– розробки нового продукту з використанням інновацій з удосконалення продукції чи послуг [12, с. 224].

Необхідно підкреслити, що успішна стратегія рідко копіюється. Вона заснована на ефективному виконанні того, що конкуренти не можуть зробити або не можуть зробити зараз.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія корпорації визначає загальний напрямок її діяльності, формується його вищим керівництвом і передбачає три основні завдання: а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності корпорації і її стратегічних бізнес-одиниць (СБО); б) визначити (встановити) конкретну роль кожної СБО і кожного її підрозділу у реалізації корпоративної стратегії; в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами. Головна стратегія також повинна забезпечити ефект синергії.

Синергія - це найважливіша характеристика складних систем, що означає, що при взаємодії різних підрозділів і бізнес-одиниць компанії загальний результат перевищує суму простих ефектів від їх діяльності. Наприклад, компанія купує дистриб'юторську мережу, в результаті різко збільшуються обсяги її продажу, кількох бізнес-одиниць, що раніше не мали доступу до нових клієнтів. Загальний результат істотно вище, ніж сума прибутків дистриб'юторської мережі і бізнес-одиниць, якщо б вони діяли окремо один від одного. Тому головна стратегія - це не сума стратегій її підрозділів, як це намагаються іноді розробити на практиці, а синтез стратегій розвитку підрозділу, на основі якого слід досягати нового рівня розвитку. Розробка цієї стратегії є найскладнішим завданням стратегічного менеджменту [13, с. 92].

Необхідно визначити комбінацію і масштаби видів діяльності, скласти так званий портфель видів бізнесу, вибрати ринки, визначити головні пріоритети, сформулювати ключову ідеологію, підібрати і розставити менеджерів на ключові посади. Щодо структури корпоративної стратегії, то необхідно

вказати, що структура є інваріантним (незмінним) аспектом системи будь-якої природи. Вона відображає внутрішню будову залежно від складу елементів і сукупності зв'язків між ними. Кожний зв'язок розкривається своїм найменуванням і переліком елементів, що його формують. Тому багато дослідників називають структурою мережу зв'язків між елементами системи, тим самим конкретизуючи поняття внутрішньої будови.

Ефективну корпоративну стратегію можна найкраще уявити собі як інтегровану систему, в якій всі основні елементи узгоджуються один з другим. У мультибізнесових компаніях (багатопрфільних, диверсифікованих, що виробляють різнотипну продукцію) застосовують п'ятирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна стратегія, стратегії бізнес-одиниць, конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії. Корпоративна стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої. В однобізнесових (вузькопрфільних, що виробляють однотипну продукцію) корпораціях ці два види стратегії об'єднуються — корпоративна є одночасно і конкурентною (чи навпаки). У таких корпораціях застосовують чотирьохрівневу стратегію.

Стратегії бізнес-ліній або стратегії бізнес-одиниць розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесу і автономні або напівавтономні стратегічні бізнес-одиниці. Бізнес-одиниця - це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл - маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків і дослідження та розробки. Бізнес-одиниці володіють великою самостійністю, їхні менеджери самостійно визначають стратегії виробництва, ціноутворення і збуту, стимулювання і підбору персоналу, розвитку виробництва. У різних компаніях можуть бути встановлені обмеження на ті чи ті рішення, прийняті менеджерами СБО. В цілому СБО - це компанія всередині компанії, але все ж навіть в умовах її максимальної автономії повинні дотримуватися такі обмеження на її самостійні рішення. СБО не можуть самостійно [14, с. 80] :

- змінювати вид діяльності, профіль виробництва;

- продавати обладнання і технології;
- брати кредити більш встановлених у компанії обмежень (наприклад, обсягом понад 10 % сумарної вартості активів СБО);
- звільняти керівника СБО і ключових менеджерів.

Стратегію розвитку кожної СБЕ також слід розробляти з урахуванням головної стратегії компанії. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СБО і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності. Призначення функціональних стратегій - забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання і одночасно завдання розвитку підрозділів в цілому.

У багатьох компаніях помилково вважають можливим обходитися без розробки даних стратегій і обмежуватися головною стратегією і стратегіями бізнес-одиниць. Але в цьому випадку цілі та завдання, поставлені в них, повисають у повітрі, так як виникає неясність у тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань. Ці стратегії найчастіше класифікують за функціональним підрозділом компанії. Інший підхід пов'язаний з класифікацією їх за загальними видами діяльності. Слід зазначити, що підхід на основі розробки стратегій для функціональних підрозділів більш конкретний, оскільки зрозуміло хто відповідає за розробку і впровадження. Крім того, в кожному функціональному підрозділі розробляють інноваційну стратегію, стратегію організаційних змін, соціальну та ін. Стратегію маркетингу має розробляти маркетинговий підрозділ, але неясно, хто повинен розробляти соціальну, інноваційну та ряд інших стратегій і відповідати за їх впровадження. Слід також мати на увазі, що кожна стратегія повинна бути інноваційною [15, с. 177].

Функціональні стратегії - це стратегії нижнього рівня і вони повинні бути гранично конкретні. В усіх випадках необхідно розробляти стратегії розвитку

функціональних підрозділів, тому що ці підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій. Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише тоді, коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються на стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, від яких залежить впровадження стратегій. При бюрократичному підході операційна стратегія визначається верхнім рівнем управління і механічно передається нижніми рівнями управління. При цьому не вирішуються проблеми зв'язку стратегії розвитку фірми в цілому, стратегії її підрозділи та стратегії розвитку груп, команд і самих працівників.

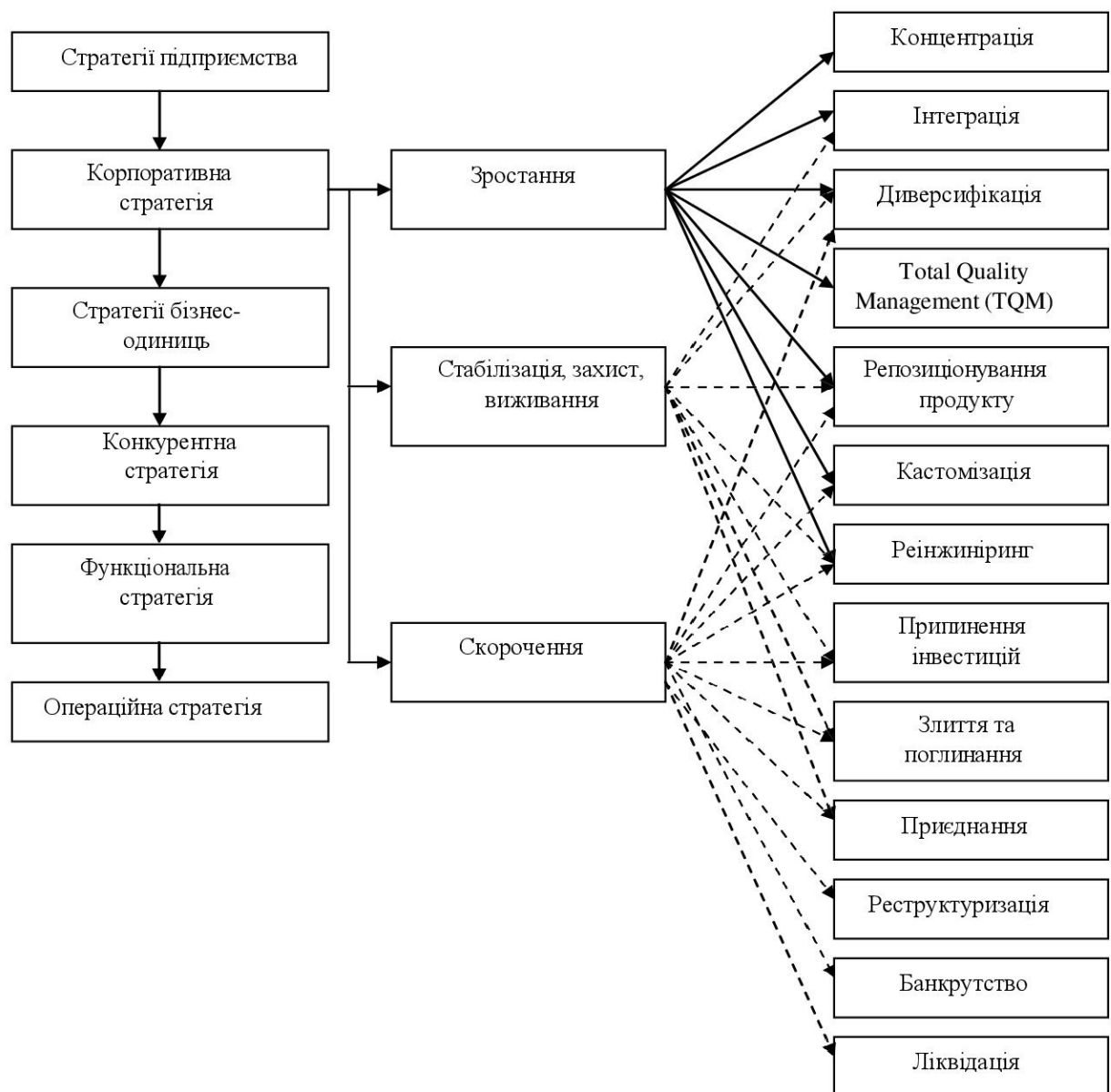


Рисунок 1.2 - Ієрархія стратегій корпорації, види корпоративних стратегій і способи їх реалізації



Такий підхід призводить до стратегічного розриву, коли стратегічні цілі поставлені керівництвом, але стратегії неефективні через відсутність зв'язків між стратегічними цілями вищих і нижчих рівнів компанії та зацікавленості працівників нижніх рівнів у їх досягненні. Стратегічний менеджмент передбачає забезпечення взаємозв'язків між стратегічними цілями всіх рівнів управління компанії.

На рисунку 1.2 показано ієрархію стратегій корпорації та зв'язок функціональної виробничої стратегії зі стратегіями двох виробничих ділянок, працівників, робочої групи та команди, створених для вирішення проблем підвищення якості та впровадження нового процесу [16, с. 180] .

Значимість стратегій п'ятого рівня в даний час збільшується у зв'язку із розвитком самоврядування і самоорганізації в компаніях, коли центр ваги управлінських дій і рішень переноситься на мережеві структури команди, робочих груп і безпосередньо на працівників, що реалізують стратегії.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства, розповсюджується на всю компанію і охоплює всі напрями діяльності. Вона складається з дій, що виконуються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, і підходів, які використовуються для управління справами підприємства.

Рисунок 1.3 містить основні елементи, що формують стратегію диверсифікованого підприємства [17, с. 48]. Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій.

1. Дії для досягнення диверсифікації.
2. Кроки для поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство.
3. Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу.
4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі є стратегічне середовище для нижчого рівня.

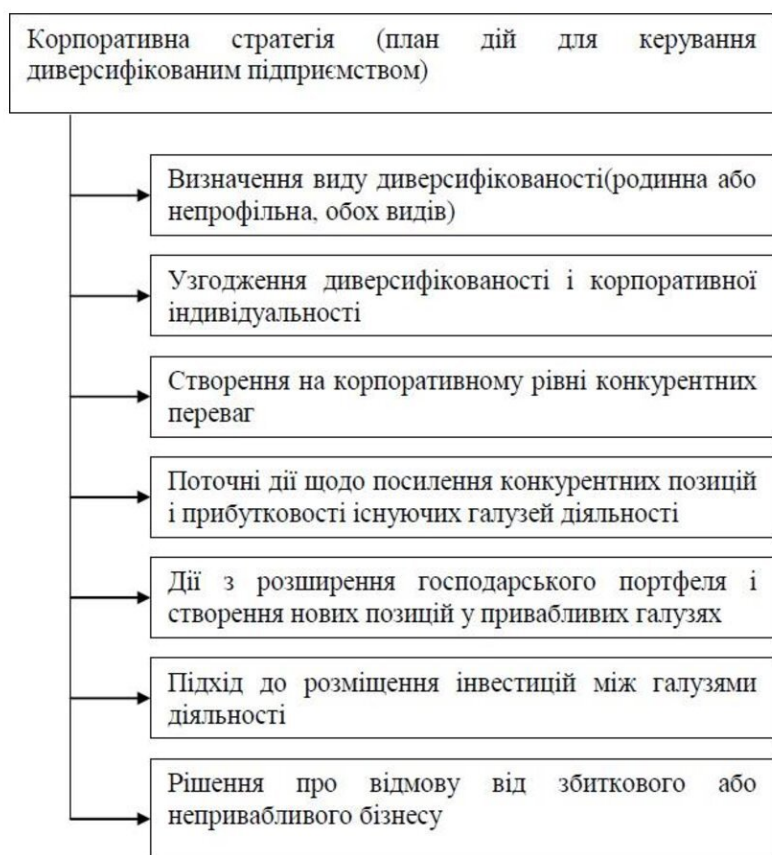


Рисунок 1.3 – Зміст корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства

Умовою формування оптимального стратегічного набору є узгодження корпоративної стратегії з існуючою бізнес-моделлю та основними положеннями стратегічного управління, що відображені у таблиці 1.3 [18].

Таблиця 1.3 – Розподіл завдань з розробки корпоративних стратегій, бізнес-моделей та стратегічного управління

	Корпоративна стратегія	Бізнес-модель підприємства	Стратегічне управління
Місія, призначення, сутність	Визначає загальний напрямок для організації і сфер діяльності підприємства, є водночас діловою та бізнесовою	Спосіб організації бізнесу	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі через установлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми
Об'єкт концентрації уваги управління, цільова орієнтація	Створення стійкої конкурентної переваги	Створення цінності для споживача послуг та її перетворення в прибуток компанії	Погляд назовні, пошук нових можливостей підприємства у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
Урахування фактору потенціалу	Стратегія зростання, або скорочення	Орієнтація на активний пошук можливостей	Орієнтація на довгострокову перспективу реалізації стратегії, її практичну оцінку, контроль за виконанням
Побудова системи управління, акценти аналізу	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентний аналіз	Аналіз ринку і бізнес-системи	Системи інформаційного забезпечення, ринок, організаційні структури, процедури

Підхід до управління персоналом	Процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми змінами	Погляд на працівників як на ресурс підприємства	Погляд на працівників як на основу компанії, її головну цінність та джерело благополуччя
Критерій ефективності управління, ступінь унікальності	Економічна стійкість компанії. Конкуренто-спроможність. Унікальна для компанії.	Економічна стійкість компанії. Продуктивність праці. Прибутковість.	Своечасність і точність реакції підприємства на нові запити ринку і зміни залежно від змін оточення

Зростання, стабілізація і скорочення фірми можуть реалізовуватися різними способами за допомогою стратегій наступного рівня (таблиця 1.4 у Додатку А) [19, с. 73].

В існуючих підходах до класифікації стратегій, такі стратегії, як інтеграція, диверсифікація та деякі ін. відносять або до класу стратегій зростання, або захисту, або стабілізації. Але насправді багато хто із стратегій третього рівня мають багатоцільовий характер. Вони можуть бути використані як для зростання компанії, так і для стратегій захисту або скорочення. Найбільш універсальні в цьому сенсі стратегії диверсифікації та реінжинірингу, які можуть застосовуватися в будь-яких умовах.

## **1.2 Характеристика корпоративних стратегій підприємства. Особливості побудови структури корпоративної стратегії**

В практиці формування стратегічного портфелю у стратегічному плані спочатку визначають вид корпоративної стратегії, що повинна бути розроблена. Тому зупинимося більш детально на характеристиці видів корпоративних стратегій. Корпоративне зростання - це комплексне зростання підприємства по всіх напрямках і видах діяльності, а також розширення структури організації і управління організації відповідно до завдань зростання, напрямків і видів. Будь-яке зростання передбачає не симетричність процесу, тому зростання може бути різним у різних напрямках діяльності.

Відповідно цьому твердженню корпоративні стратегії зростання діляться на: стратегії концентрованого зростання: стратегія посилення позиції вже освоєних продуктів на знайомому ринку (наприклад, за рахунок маркетингових

зусиль); стратегія пошуку нових ринків для вже вироблюваного продукту; стратегія розробки нового продукту на вже освоєному ринку [19, с. 73].

Стратегії інтегрованого зростання: стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція з постачальниками); стратегія інтеграції, що вперед йде (інтеграція з дистриб'юторами і торгівельними організаціями). Стратегії диверсифікованого зростання: стратегія центрованої диверсифікації (пошук додаткових можливостей для виготовлення нових продуктів на незмінній виробничій базі); стратегія горизонтальної диверсифікації (виробництво нової продукції за новою технологією відмінною від використовуваної на освоєних ринках); стратегія конгломератної диверсифікації (фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з вироблюваними; нові продукти реалізуються на нових ринках). Стратегія стабілізації - це корпоративна стратегія, яка передбачає зміцнення заданого раніше зростання підприємства на досягнутих засадах.

Виходячи з того, що методичний підхід формування стратегії стабілізації залишається незмінним незалежно від того, який вид корпоративної стратегії був в попередньому періоді діяльності, такі стратегії не мають видів. Стратегія спаду або скорочення – це корпоративна стратегія, яка передбачає відмову: від нерентабельних виробництв; від неефективних підрозділів; від неефективних каналів розподілу ресурсів; від надлишку робочої сили. Також стратегія спаду передбачає кінцеву ліквідацію підприємства.

Виходячи з суті стратегії спаду або скорочення, можливе ділення цих стратегій на види: стратегія ліквідації бізнесу; стратегія «збирання врожаю» (скорочення закупівель і витрат на робочу силу, здобуття максимальних доходів від реалізації наявних продуктів в короткостроковій перспективі); стратегія скорочення (закриття або продаж підрозділів або бізнес-одиниць що забезпечують невисокий ступінь синергізму); стратегія скорочення витрат (розробка заходів щодо скорочення витрат). У таблиці 1.5 надані умови використання будь-якої корпоративної стратегії [20].

Таблиця 1.5 Умови використання видів корпоративних стратегій

Вид корпоративної стратегії	Умови використання
Стратегія зростання	спроби поглинання конкуруючих фірм, шляхом придбання контрольного пакету; створення спільних підприємств або об'єднань підприємства для реалізації сумісних стратегій; злиття декількох підприємств для створення єдиної організації, що мають вищу конкурентоспроможність.
Стратегія стабілізації	використання крупними і середніми промисловими підприємствами для створення певних ринкових умов господарювання, використання малими підприємствами сфери комунальних послуг для поєднання з метою визначення єдиного виробника особливих видів послуг в даному регіоні ринку.
Стратегія скорочення	використання підприємствами в нестабільних ринкових умовах при виникненні погроз: фінансової залежності; втрати окремих видів ресурсів; рейдерської атаки; стихійного лиха.

Будь-яка корпоративна стратегія має певний ступінь деталізації залежно від цілей і завдань, які ставляться перед її створенням. Ступінь деталізації – це ступінь подробиць викладу корпоративній стратегії перед її реалізацією. Ступінь деталізації залежить від масштабу бізнесу підприємства. Якщо підприємство має одне, два вибрані направлення діяльності і кожному направленню відповідає певна частина структури підприємства, що управляє, корпоративна стратегія має низький ступінь деталізації бо в межах одного, двох направлень діяльності, зберігається єдина мета створення даної стратегії і контролюються завдання стосовно кожного направлення. Якщо підприємство має декілька видів діяльності, розгалужена мережа направлення діяльності, розширена структура, що управляє, підприємство вимушене створювати більш деталізовану корпоративну стратегію, що включає реалізацію декількох варіантів цілей і відповідну їм завдання. Спільна формула для визначення ступеня деталізації (1.1) [21, с. 23]:

$$V_d = \frac{K_{зп}}{K_{заг}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{зп}$  – кількість завдань підрозділу з реалізації окремої цілі побудови корпоративної стратегії;  $K_{заг}$  – загальна кількість завдань, що потребують рішення у межах побудови корпоративної стратегії.

Корпоративні стратегії розрізняють по способах формування: «з нуля» - передбачає, що підприємство лише починає роботу на ринку і не має раніше розроблених корпоративних стратегій. «Від досягнутого рівня показників

діяльності» - використовується не для розробки корпоративних стратегій, а для розробки її коректування, стосовно умовам майбутнього періоду діяльності, на основі раніше розробленої корпоративної стратегії. Використання даного способу передбачає що корінним чином зміна в корпоративній стратегії можливі лише на початковій стадії діяльності підприємства, коли ця стратегія створюється.

Надалі, підприємство піддає оцінці ефективності реалізації, створеній корпоративній стратегії і вносить відповідні корективи до її розділів на підставі фактичних результатів оцінки. «З опрацюванням варіантів» - передбачає внесення коректувань на основі оцінки ризику в зміні ринкової ситуації. Як правило, на Україні перший раз корпоративна стратегія розробляється по стандартній методиці і типовій структурі, що включає наступні розділи (рисунок 1.4) [22, с. 376].

Коректування корпоративної стратегії проводиться лише після того як буде розроблений песимістичний прогноз і найбільш вірогідний варіанти прогнозу розвитку ринкової ситуації. Тому коректування повинне виконуватися в двох напрямленнях: виконання мінімальних цілей і завдань діяльності на основі песимістичного прогнозу; виконання раціональних цілей і завдань на основі найбільш вірогідного прогнозу.



Рисунок 1.4 - Типова структура корпоративної стратегії

Розробка оптимального прогнозу розвитку ситуації і коректування корпоративної стратегії шляхом реалізації максимально можливих цілей і завдань в нестабільних ринкових умовах України сучасними економіками не рекомендується, оскільки такі завдання і цілі не можуть бути виконані.

В мультибізнесових підприємствах корпоративну (загальну) стратегію називають ще портфельною. Корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне визначає, а остання забезпечує реалізацію першої (рисунок 1.5) [23, с. 119] .



Рисунок 1.5 – Піраміда розробки стратегії для диверсифікованого (мультибізнесового) підприємства

Корпоративна або загальна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності, формується його вищим керівництвом (рисунок 1.5) і передбачає три основні завдання:

- а) сформулювати (вибрати) власне головний напрямок діяльності

підприємства і його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);

б) визначити(встановити) конкретну роль кожної СОБ і кожного його підрозділу у реалізації корпоративної стратегії;

в) визначити розміри і способи розподілу ресурсів (інвестицій) між СОБ та іншими підрозділами.

Корпоративна стратегія ґрунтується на тому, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, направлених на поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія.

Розробка корпоративної стратегії для диверсифікованого підприємства передбачає чотири види дій [24, с. 93].

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, – в яких галузях промисловості діятиме компанія з відкриттям нового підприємства або придбанням того, що існує (стійкого лідера, знов створеного підприємства, проблемного підприємства, але з хорошими потенційними можливостями). Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або розповсюдиться на багато, що і визначатиме позицію підприємства в кожній з цільових галузей.

2. Кроки по поліпшенню загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє підприємство. У міру затвердження позиції підприємства у вибраних галузях корпоративна стратегія концентрується на шляхах покращення роботи у всіх сферах діяльності підприємства. Рішення повинні бути ухвалені відносно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, в які вкладені кошти.

3. Визначення шляхів отримання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність в бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед підприємствами,



що перемикаються на абсолютно нову для них діяльність в неспоріднених галузях.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні області. Різні сфери діяльності диверсифікованого підприємства відрізняються один від одного з погляду інвестування додаткових коштів. Керівнику підприємства необхідно ранжувати інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів в найбільш перспективні напрями [3]. Формування корпоративної стратегії повинне враховувати усі об'єктивні фактори її функціонування (таблиця 1.6) [24, с. 93].

Таким чином, корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства. При цьому поняття зростання та розвиток, хоча і є взаємозалежними, але за своїм змістом в багато чому можуть не збігатися.

Таблиця 1.6 – Компоненти корпоративної стратегії

Компонент стратегії	Роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності підприємства. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність підприємства. Технології, що будуть використанні. Сенс існування підприємства
Цілі	Ключові аспекти діяльності підприємства. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення показників
Стратегія розвитку	Методи досягнення підприємством бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямків діяльності. Необхідність розвивати нові напрямки діяльності, виходити на нові ринки, щоб досягти бажаного рівня розвитку
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів підприємства, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково-дослідні розробки, канали реалізації)

У світовій практиці існування різних підходів до проблеми побудови структури корпоративної стратегії акціонерного товариства зумовлено як історичними факторами розвитку тієї, чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. Так роль корпоративної стратегії в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках небагатьох суб'єктів суттєво відрізняється від тієї ролі, яку вона відіграє в країнах з високим ступенем розширення акціонерного капіталу.

Незважаючи на те що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління в різних акціонерних товариствах, різні, накопичена практика більшості корпорацій і нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «моделі» корпоративного управління у групі країн або на континенті.

В окремих країнах склалася певна структура стратегічного управління акціонерними товариствами із сталими характеристиками і елементами, які відрізняють їх від структур інших країн. Три основні моделі які виділяють дослідники, це є англо-американська модель, західноєвропейська (німецька) модель і японська модель. Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, але зараз вже можна визначити ще одну модель – це корпоративна модель країн з ринковою економікою, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних стратегій.

### **1.3 Основні складові корпоративної бізнес-економічної стратегії**

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією. Вона охоплює всі напрямки діяльності компанії. Загальний стратегічний план розробляється на проміжок часу, як правило, до п'яти років і відображає положення, яке компанія хоче займати в найближчі роки. По суті, визначення корпоративної стратегії – це ухвалення рішення та вибір загального напрямку розвитку організації.

Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися відповідний стратегічний набір. За І. Ансоффом основними компонентами, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії [1] є:

1) вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми (а, у свою чергу, компонентами, які визначають вектор зростання фірми є: ринкова потреба; технологія продукту і технологія (вид) діяльності; тип клієнтів; географія ринку);

2) конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;

3) синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;

4) стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу, яка досягається: а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися таким чином, щоб неочікувані зміни однієї СОБ не привели до руйнівних наслідків в інших; б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які спільно використовуються у різних СОБ.

В роботах сучасних вчених основні складові корпоративної стратегії показані так, як на рисунку 1.6 [1, с. 312].



Рисунок 1.6 – Основні складові корпоративної стратегії

Корпоративні завдання. Вихідна база постановки завдань – це в основному результати маркетингової й інноваційної діяльності. Саме ефективність у цих сферах визначає попит на продукцію або послуги фірми. Завдання компанії повинні бути орієнтовані не на прибуток, а на методи його одержання. Перелік завдань включає: завдання розширення частки ринку; інноваційні; завдання по залученню ресурсів; соціальні; фінансові завдання.

Визначення стратегічних бізнес-одиниць (СБО). У рамках розробки корпоративної стратегії більшість великих диверсифікованих компаній виділяють в організаційній структурі самостійні бізнес-одиниці, які мають чітко виражену спеціалізацію, певне коло постачальників, споживачів і конкурентів. Кожна СБО повинна бути реальною адміністративно-господарською одиницею й по суті діяти як незалежна фірма, відповідальна за кінцевий результат – прибуток у своїй сфері діяльності.

Розміщення ресурсів. Диверсифіковані фірми у своєму складі мають набір СБО, або діловий господарський «портфель». Компанії, які входять у структуру, можуть розрізнятися потенціалом розвитку й поточними фінансовими показниками. Одні СБО займаються просуванням на ринок нової продукції або освоєнням нових ринків. Розміщення ресурсів – для них необхідні додаткові фінансові вкладення. Інші, які мають стійку частку на зрілому ринку, є джерелом доходу. Для дотримання корпоративних цілей керівництво компанії повинне забезпечити перерозподіл грошових ресурсів між СБО.

Використання синергізму. Будь-який вид діяльності припускає виникнення синергізму. Координація зусиль у таких видах діяльності як закупівля, впровадження нових технологій, НДКР, виробництво, маркетинг, керування людськими ресурсами, дозволяє скоротити витрати й підвищити кваліфікацію персоналу. Синергізм крім скорочення витрат і витрат на керування, дозволяє компанії прискорити впровадження інновацій, оптимізувати завантаження виробничого встаткування, досягти збільшення обсягів продажів. Якщо великі фірми не використовують синергізм своїх відділень, вони не будуть мати ніяких переваг перед малими фірмами. Важливо, щоб крім керівництва компанією до постійного пошуку можливостей використання синергізму підключалися менеджери СБО.

Корпоративний розвиток. Це заключний етап розробки корпоративної стратегії, що завершується розробкою інтегрованого плану, який включає рішення проблем загально-корпоративного розвитку, розмаїтість яких можна звести до трьох основних типів: наступальне (ріст), оборонне (скорочення), компромісне (стабілізація, обмеженого росту).

Ефективна реалізація корпоративної стратегії на підприємстві автомобільного вантажного транспорту забезпечує: створення організаційної структури, що сприяє успішному виконанню стратегії; складання бюджету для спрямування ресурсів підприємства у вирішальні, з позиції стратегії, підрозділи; вдосконалення методів управління; введення системи стимулювання, яка спрямована на спонукання співробітників активно

працювати як у процесі розробки стратегії, так і в процесі її реалізації. Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Дотримання цих принципів є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії (таблиця 1.7) [4, с.175 - 181].

Таблиця 1.7 - Принципи формування корпоративної стратегії

Принципи формування корпоративної стратегії	Характеристика
Принцип цілісності	Корпоративна стратегія має бути сформована як певна система
Принцип безперервності	Портфельну стратегію необхідно використовувати постійно, уникаючи розбіжностей у часі
Принцип гнучкості	Здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбачуваними обставинами
Принцип точності	Стратегія повинна бути конкретизована і деталізована
Принцип участі	Розроблення стратегії передбачає участь якомога більшої кількості працівників різних рівнів управління

У своєму складі корпоративні стратегії містять низку стратегій, які керівництво підприємства застосовує залежно від вимог ринку.

Кожна стратегія не виключає інші. Так, наприклад, стратегія злиття та поглинання може прийматися разом зі стратегією скорочення витрат та стратегією вилучення активів. Стратегія обмеженого зростання може супроводжуватися вимогами капітальних інвестицій. Для менеджменту компанії в умовах кризи важливо правильно визначити стратегію утримання клієнта, реалізація якої перебуває під впливом таких процесів: управління ціноутворенням, конкурентоспроможність ціни; задоволення попиту, що залежить від якості продукції, послуг своєчасної доставки, дружнього сервісу; розробки нового продукту з використанням інновацій з удосконалення продукції чи послуг [2, с. 24].

Для сучасного покупця ціна товару важлива не менше, ніж його якість. Компанія, яка прагне запропонувати конкурентоспроможну ціну, повинна жорстко контролювати свої витрати. Зробити це можна, оптимізуючи внутрішні процеси компанії, знаходячи можливість створення додаткової вартості з якнайменшими витратами. Зниженню витрат можуть сприяти заходи з економії

матеріальних витрат, якщо вони проводяться із застосуванням принципу «однієї парасольки», суть якого – управляти сумарними витратами всієї компанії, а не проводити економію за окремими підрозділами. Обсяг продажів в кризовій ситуації можна збільшити за рахунок раціонального розміщення місць продажу товару, що полегшує покупцям можливість його придбання.

Критеріями стратегій, пов'язаних з клієнтами, можуть виступати такі показники: кількість клієнтів, тенденції рівня продажу виробленої продукції, тенденції обсягів продажу в новому чи відновленому бізнесі. Зміна попиту на продукцію, зумовлена змінами купівельної спроможності споживачів в умовах глобальної кризи, вимагає зміни не тільки збутової політики, а й переобладнання виробництва, додаткових маркетингових досліджень. Задоволення потреб кінцевих споживачів вимагає від менеджменту компанії планування робіт та управління компанією в умовах кризи, тобто вирішення питань забезпечення ресурсами, виробничими потужностями, управління персоналом. Питання забезпечення ресурсами в умовах кризи може стати одним з визначальних. Наприклад, різке зростання цін на енергоресурси суттєво впливає на рентабельність компаній. Для компаній найбільш бажані такі відносини з постачальниками, які б забезпечували швидкість та надійність доставки необхідних ресурсів, їх високу якість, помірні ціни, фактичну відсутність перешкод для ведення бізнесу.

В умовах кризи для постачальників важлива своєчасна оплата поставок, довготривалі угоди, в яких зазначені фіксовані обсяги поставок, а це може призвести до суперечностей і непорозумінь. Тому в умовах кризи особливого значення набувають узгодження правил спільної діяльності компанії та постачальників, визначення рамок цієї діяльності і механізмів забезпечення укладених угод. З метою ефективної роботи з постачальниками в умовах кризи компаніям необхідно розвивати та укріплювати такі можливості:

- вміння вести переговори з постачальниками;
- ефективне управління матеріально-технічними запасами;
- використання систем спільного планування;

– вирішення конфліктів інтересів, які виникають в процесі спільної діяльності;

– порівняльний аналіз показників ефективності та результативності закупівельної діяльності.

Таким чином, відносини компанії з постачальниками ресурсів в умовах кризи повинні бути під постійним контролем. Ці відносини вимагають управління, організації та інтеграції спільної діяльності. Персонал компанії – це основа її діяльності та успіху, особливо в умовах кризи. Компанії часто стикаються з дефіцитом працівників зі спеціальними навичками, необхідними в їх бізнесі. Але персонал – це значна частина експлуатаційних витрат компанії, та частина, якою найчастіше нехтують.

Персонал має до організації певні вимоги, до основних з яких належать такі: оплата праці, повага до своєї праці, справедливе та достойне ставлення, наявність перспектив. Компанія, по відношенню до персоналу, висуває свої вимоги – це кваліфікаційна база, продуктивність, гнучкість, лояльність, досвід, дисципліна, дотримання організаційної культури.

В умовах економічної кризи не потрібно нехтувати цими взаємними вимогами компанії та персоналу, оскільки, в протилежному випадку, економічна криза буде обтяжена додатковим соціальним напруженням, яке спричиняє численні конфлікти з деструктивними наслідками. Завдання компанії в умовах кризи — скоротити витрати. Слід зазначити, що на більшості українських підприємств спостерігається надмірність персоналу. В умовах кризи скорочення його кількості стає необхідністю, інакше результати можуть бути мізерними. Дії менеджера повинні бути в цьому випадку зваженими і раціональними [1, с. 92].

До цільових стратегій, орієнтованих на побудову взаємовигідних стосунків компанії з працівниками в умовах кризи можна віднести такі: збільшення гнучкості робочої сили; залучення на винаймання найкращих кадрів; утримування нинішніх ключових працівників; зміцнення необхідної культури.

## Висновки до розділу 1

Стратегія - це план керівництва щодо поліпшення діяльності фірми та отримання конкурентних переваг. На рівні бізнесу стратегії більше стосуються розвитку та підтримки конкурентних переваг для продуктів, що пропонуються підприємством. Це стосується позиціонування бізнесу проти конкурентів, на ринку. І навпаки, на корпоративному рівні стратегія полягає у формулюванні стратегій для максимізації прибутковості та вивчення нових можливостей для бізнесу.

В умовах кризи компанія має виробити стратегію, спрямовану на соціальний захист людей, тому важливим є те, щоб кожний підрозділ і співробітник чітко розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей компанії. Разом з тим економія на заробітній платі, за її умілого проведення, може стати дієвим фактором антикризового управління. Проблему зниження заробітної плати необхідно вирішувати, уникнувши страйків та інших проявів незадоволеності трудового колективу. Наприклад, всім працівникам зменшується заробітна плата, але за умови її регулярної виплати, якщо зобов'язання керівництва не розходяться з ділом, трудовий колектив може беззастережно прийняти нові правила.

Ситуація, що склалася внаслідок глобальної кризи, а саме: падіння обсягів виробництва, зростання цін на енергоносії, загроза втрати ринків у довгостроковій перспективі внаслідок неефективності та високих витрат у виробництві та інших негативних чинників, вимагає від керівників компаній і підприємств проведення комплексних заходів щодо істотного підвищення своєї ефективності і впровадження нових методів і підходів до управління та організації виробництва. Частина цих заходів потребує, без сумніву, значних капіталовкладень, проте існує багато можливостей, які пов'язані з удосконаленням існуючих процесів управління і які не потребують залучення істотних коштів, але дають значний результат і можуть сприяти виявленню прихованих резервів.



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ТОВ СП «XXXXX»**

### **2.1. Загальна характеристика результатів діяльності підприємства**

Підприємство засновано у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «XXXXX» (ССГП «XXXXX»), основним видом діяльності якого було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекцій на внутрішньому ринку України.

У 1998 році ССГП «XXXXX» отримало кредит за сприяння Міжнародного банку реконструкції та розвитку в рамках програми «Проект розвитку експорту». Вперше в Україні кредит за сприяння міжнародної фінансової установи було надано безпосередньо сільгосптоваровиробнику та в максимальному розмірі - 5 млн доларів США. Кредитні кошти та власні кошти підприємства у сумі близько 9 млн доларів США було використано на придбання імпоротної сільськогосподарської техніки.

Після успішного завершення програми МБРР відзначив роботу «XXXXXу» іменною грамотою як найуспішнішу в Україні компанію в рамках програми «Проект розвитку експорту». На початку 2003 року підприємство змінило організаційно-правову форму на «Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «XXXXX», яке стало повним правонаступником ССГП «XXXXX».

Зі слів генерального директора пана Андрія Вадатурського: «Події цих двох років суттєво змінили компанію та, на жаль, принесли значні збитки. Фактично вони поставили нас перед вибором: банкрутство або докорінні зміни, які дозволять протистояти викликам, створеним російською агресією». Враховуючи складну ситуацію в компанії було прийняте рішення про перенесення центрального офісу з м. Миколаїв до м. Київ.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ТОВ СП «XXXXXX» за 2019-2021 рр. використаємо дані таблиці 2.1. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Інтенсифікація передбачає підвищення ефективності віддачі не лише додаткових вкладень, а й тих засобів, ресурсів і затрат, які вироблені раніше і функціонують паралельно у виробництві.

Аналізуючи таблиці 2.1, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ СП «XXXXXX» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 21,5 %. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ СП «XXXXXX» збільшилась з 120 осіб у 2019 р. до 161 особи у 2021 р. Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 29,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,7 %. Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 20,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 6,7 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ СП «XXXXXX» впродовж досліджуваного періоду зростає.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ СП «XXXXXX» за 2019-2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	147979	153494	186481	3,7	21,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	120	136	161	13,3	18,4
Матеріальні витрати, тис. грн	326	421	428	29,1	1,7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	19466,0	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Оборотні активи, тис. грн	15022,5	27001,5	42967,0	79,7	59,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1233,2	1128,6	1158,3	-8,5	2,6
Матеріаловіддача, грн/грн	453,9	364,6	435,7	-19,7	19,5
Віддача основних засобів, грн/грн	7,6	6,6	8,6	-13,2	30,3
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	9,9	5,7	4,3	-42,4	-24,6
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8352	14035,2	19996,2	68,0	42,5

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 8,5 %, а у 2021 р. збільшилась на 2,6 % по відношенню до 2020 р.

На ТОВ СП «XXXXX» у 2020 р. спостерігається неефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача зменшується. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача зменшилась на 19,7 %, а у 2021 р. збільшилась на 19,5 %. Віддача основних засобів у 2020 р. зменшилась на 13,2 %, а у 2021 р. збільшилась на 30,3 %. Кількість обертів оборотних засобів ТОВ СП «XXXXX» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 42,4 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 24,6 %.

Відбувається рівномірне зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ СП «XXXXX». Таке явище пояснюється законодавчим збільшенням рівня мінімальної заробітної плати та збільшенням середньої заробітної плати по підприємствах галузі в регіоні. Таким чином, інтенсифікація є одним із найбільш важливих й ефективних засобів виходу галузі з критичного стану, відновлення соціально-економічного розвитку виробництва. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. Показники майнового стану за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Власний капітал, тис грн	21639,5	29579,0	36845,5	36,7	24,6
Залучений капітал, тис грн	13661	22416	29556,5	64,1	31,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	19466	23366,5	21805,0	20,0	-6,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	15022,5	27001,5	42967,0	79,9	59,1
Фондоозброєність, тис грн/особу	162,2	246,0	229,5	51,7	-6,7
Дебіторська заборгованість, тис грн	6032,5	9115,0	12213,5	51,1	34,0
Кредиторська заборгованість, тис грн	13661	22416	29556,5	64,1	31,9

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 36,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 24,6 %. Зобов'язання протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 51,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 6,7 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ СП «XXXXX» (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат за 2019–2021 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	326	421	428	29,1	1,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	4688	4614	5614	-1,6	21,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1012	1033	1197	2,1	15,9
Амортизація, тис. грн	2416	2866	3259	18,6	13,7
Інші операційні витрати, тис. грн	2031	3021	3565	48,7	18,0
Разом	10473	11955	14063	14,2	17,6

Як видно з таблиці 2.3, матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 29,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,7 %. Це пов'язано із зростанням обсягів реалізації протягом 2019-2021 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду мали змінний характер. Відрахування на соціальні заходи за 2019-2021 рр. зростали. Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат за 2019–2021 рр.

Амортизація збільшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 18,6 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 13,7 %. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати. Загалом, операційні витрати ТОВ СП «XXXXX» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 14,2 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 17,6 %.

Підприємство є відкритою економічною системою, функціонування якої залежить від розвитку зовнішнього середовища. У цьому сенсі, під час оцінки досягнутого рівня ефективності діяльності, а також прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності господарської діяльності торговельного підприємства у перспективі, є доцільним урахування основних процесів та тенденцій, що спостерігаються на галузевому рівні.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ СП «XXXXX» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ СП «XXXXX» за 2019 - 2021 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	147979	153494	186481	3,7	21,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	136135	137252	168397	0,8	22,7
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,92	0,89	0,9	-3,3	1,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	873	1996	1343	128,6	-32,7
Рентабельність реалізованої	%	0,6	1,5	0,7	у 2,5	-53,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	24842	21891	21719	-11,9	-0,8
Фондовіддача	грн/грн	6,0	7,0	8,6	16,7	22,9
Фондомісткість	грн/грн	0,17	0,14	0,12	-17,6	-14,3
Виробничі запаси	тис. грн	410,0	523	557,0	27,6	6,5
Незавершене виробництво	тис. грн	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	120	136	161	13,3	18,4
у т.ч. робітників	осіб	75	88	111	17,3	26,1
Кількість відпрацьованого робочого часу	год.	113254	249587,2	307445,6	у 2,2 рази	23,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн/ чол.	1233,2	1128,6	1158,3	-8,5	2,6
- одного робітника	грн	1973,1	1744,3	1680,0	-11,6	-3,7
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	8352	14035,2	19996,2	68,0	42,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	5800	8600	10350	48,3	20,3

Собівартість реалізованої продукції ТОВ СП «XXXXX» упродовж досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано із зміною динаміки виробництва продукції.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо нижчі, ніж темпи зростання собівартості у 2021 р, що, безумовно, є негативним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2020 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ СП «XXXXXX» порівняно з 2019 р. зменшилися на 3,3 %, а у 2021 р. зросли на 1,1 %. У 2019-2021 рр. підприємство отримувало прибутки. Прибуток відображає її результати і знаходиться під впливом багатьох чинників.

Несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались протягом 2020 року, негативно вплинули на обсяги сільськогосподарського виробництва в Україні та обсяги власного виробництва ТОВ СП «XXXXXX». Загальний валовий збір по основних культурах (пшениця, ячмінь, ріпак, кукурудза, соняшник, соя та сорго) в Україні знизився на 14,9% порівняно з попереднім роком. Найбільше постраждали південні регіони та Миколаївська область, найважливіші в операційній діяльності компанії, де загальні втрати врожаю 2020 року становили близько 22% у порівнянні з попереднім роком. На тлі конкуренції на внутрішньому ринку України це призвело до зростання закупівельних цін та певного дефіциту пропозиції з боку сільгоспвиробників. Зниження обсягів сільгоспвиробництва в Україні та підвищений попит з боку Китаю на фуражне зерно ячменю та кукурудзи призвели до значної волатильності експортних цін у другому півріччі 2020 року. Зазначені вище обставини вплинули на результати та фінансові показники ТОВ СП «XXXXXX» за рік, що закінчився 31 грудня.

На підставі окремих показників фінансової звітності, складеної за 12 місяців, що закінчуються 31 грудня 2020 року, є невиконання окремих ковенант з боку ТОВ СП «XXXXXX» за своїми кредитними угодами. Невиконання окремих ковенант може надавати банкам одностороннє право вимагати повернення позик. Керівництво ТОВ СП «XXXXXX» повністю володіє ситуацією, що склалася та веде перемовини з кредиторами щодо отримання вейверів відносно невиконаних ковенант. Зросли виробничі запаси у 2020-2021 рр. Вартість основних фондів ТОВ СП «XXXXXX» на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 11,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 0,8 %. Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2020-2021 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Позитивний вплив на зміну фондівдачі протягом аналізованого періоду мало зменшення частки вартості основних засобів у загальній вартості основних засобів підприємства. Усі ці процеси спричинені такими основними чинниками: попитом на виконання робіт, що стимулює його виробництво, наявністю значної питомої ваги морально і фізично застарілих основних фондів [5, с. 349]. Спостерігається зменшення продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється швидшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати ТОВ СП «XXXXXX» у 2019 р. та 2021 р. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Виробничу програму з рослинництва у складі групи компаній «XXXXXX» реалізує ТОВ СП «XXXXXX» через мережу з 21-ї філії та 2-х відокремлених юридичних осіб, засновником та єдиним учасником яких є ТОВ СП «XXXXXX». Використовуючи передові агротехнології та техніку, підприємства стабільно забезпечують виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на орендованих землях, а також надають послуги іншим господарствам з обробітку ґрунту та збирання врожаю.

Одним із найважливіших факторів підвищення врожайності та якості зерна є диференційоване застосування строків сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз складних добрив. Кожен рік колектив компанії удосконалює свою роботу, оптимізує всі витрати та виконує технологічні операції в дуже оптимальні терміни, що дає позитивні результати. Високий рівень розвитку компанії, її постійний прогрес наочно демонструють поліпшення виробничих технологій та підвищення аграрної культури колективу.

Підприємство успішно співпрацює із всесвітньовідомими американськими, європейськими та іншими виробниками сільгосппродукції, техніки та засобів захисту рослин. На виробничих філіях компанії «XXXXXX» діють машинно- тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях. Ефективно

діють також і сервісні центри з обслуговування та ремонту техніки, кожен з яких укомплектований набором інструментів та спеціальним обладнанням, що дозволяє виконувати високоякісний ремонт та обслуговування техніки. На базі підприємств постійно проводяться тренінги і семінари за участі іноземних спеціалістів, під час яких фахівці компанії діляться досвідом сільськогосподарського виробництва.

На основі факторного аналізу, визначимо фактори, що призвели до зростання ефективності виробничої діяльності ТОВ СП «XXXXX». Розрахунки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ СП «XXXXX» у 2021 р.

Показники	Рік		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	153494	186481	32987	21,5
Чисельність працівників, чол.	136	161	25	18,4
Кількість відпрацьованих днів у році	248	248	-	-
Середня тривалість робочого дня, год.	7,4	7,7	0,3	4,1
Середньо-годинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	0,615	0,607	-0,008	-1,3
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:				
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$25 \cdot 248 \cdot 7,4 \cdot 0,615 = 28216,2$			
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$161 \cdot 0 \cdot 7,4 \cdot 0,615 = 0$			
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$161 \cdot 0,3 \cdot 248 \cdot 0,615 = 7366,7$			
- за рахунок зміни середньо-годинного виробітку	$161 \cdot 248 \cdot 7,7 \cdot (-0,008) = -2459,6$			
Разом, грн:	$\approx 32987$			

На зміну обсягів виробленої продукції ТОВ СП «XXXXX» вплинуло вплинуло зростання чисельності персоналу, що призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 28216,2 тис. грн.

Для організації господарчої діяльності кожне підприємство повинно мати не тільки основні виробничі фонди, але також мати в наявності оборотні фонди. На відміну від основних виробничих фондів, оборотні фонди беруть участь тільки в одному циклі виробництва, втрачають натуральну форму і цілком переносять свою вартість на знову створений продукт.

Обігові кошти постійно беруть участь у забезпеченні процесу виробництва і реалізації продукції, одночасно знаходяться на всіх стадіях кругообігу коштів.



Переходячи з грошової форми вартості в товарну, потім у виробничу, товарну і знову в грошову - обігові кошти забезпечують безперебійну роботу підприємства. Таким чином, сферу виробництва обслуговують оборотні виробничі фонди, а процес реалізації продукції - фонди обертання.

Фонди обертання являють собою ту частину обігових коштів, що складається з залишків готової продукції на складі підприємства, товарів відвантажених, але не оплачених покупцями, залишків коштів підприємства на розрахунковому рахунку в банку, касі, у розрахунках і дебіторській, а також вкладені в короткострокові цінні папери. Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ СП «XXXXX» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ СП «XXXXX» за 2019 – 2021 рр.

Обігові кошти	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Виробничі запаси	410,0	2,7	523,0	1,9	557,0	1,3
Товари	8495,0	56,5	17170,5	63,6	29982,5	69,8
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	6032,5	40,2	9115,0	33,8	12213,5	28,4
Гроші та їх еквіваленти	26,5	0,2	139,5	0,5	167,0	0,4
Витрати майбутніх періодів	58,5	0,4	53,5	0,2	47,0	0,1
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Всього обігових коштів	15022,5	100,0	27001,5	100,0	42967,0	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.6, спостерігається зростання питомої ваги товарів в оборотних активах. Найбільшу питому вагу у 2019-2021 рр. серед обігових коштів займали товари, питома вага яких у 2020-2021 рр. перевищувала 63 %. Наступну позицію займала дебіторська заборгованість, питома вага якої дещо зменшилась з 40,2 % у 2019 р. до 28,4 % у 2021 р.

Грошові кошти та їх еквіваленти мають змінний характер. Спостерігається тенденція до зростання інших оборотних активів.

Також ТОВ СП «XXXXX» чітко усвідомлює необхідність, шляхи та механізми впровадження певних заходів для покращення показників своєї діяльності:

- збільшення сукупного товарообігу завдяки ефективному використанню створених річкових перевантажувальних терміналів та елеваторних комплексів,

а також підвищенню їх потужностей, що відбулось внаслідок завершення у 2020 році інвестиційної програми;

- зменшення витрат за рахунок оптимізації логістичних операцій з використанням власного флоту компанії та власних залізничних вагонів;
- підвищення ефективності власних логістичних підрозділів через надання послуг з транспортної обробки вантажів сторонніх замовників;
- підвищення маржинальності торгових операцій завдяки оптимізації усіх ланцюгів виробничої, торгової та логістичної складових, а також вивчення та аналізу нових факторів, що впливають на ціноутворення товарів, які реалізуються ТОВ СП «XXXXXX».

Керівництво впевнене у позитивному вирішенні питань отримання вейверів за кредитними угодами, можливості доступу до нових позик, за необхідності, та наявності всіх необхідних умов для втілення запланованих шляхів та механізмів підвищення показників своєї діяльності. Керівництво впевнене, що ТОВ СП «XXXXXX» має та буде мати у майбутньому можливості реалізовувати свої активи та виконувати свої зобов'язання під час своєї звичайної діяльності.

## **2.2. Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «XXXXXX»**

ТОВ СП «XXXXXX» є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник і т.д.). В ході свого розвитку, ТОВ СП «XXXXXX» методично розширює географічне охоплення та асортимент виробничої діяльності.

Компанія має 22 виробничих підрозділи, розташованих в дев'яти регіонах України. На прикладі ТОВ СП «XXXXXX» можна виділити кілька груп чинників, що впливають на ефективність виробництва та діяльності: технікотехнологічні, організаційно-господарські, загальноекономічні, природні. При існуючих умовах (якість землі, географічне положення) ефективність

зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «XXXXXX» залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами.

Основним показником, що характеризує ефективність зернотрейдера є сума прибутку від реалізованої продукції. На прибуток впливають обсяг реалізації, ціни, рівень попиту і пропозиції на ринку, шляхи і канали реалізації продукції. Важливим фактором, який впливає на ефективність виробництва є підвищення якості продукції. До групи фундаментальних факторів включається і інформація по світовій торгівлі: проведення тендерів, різні правила і обмеження, яким схильна світова торгівля зерном. Як правило, існує зворотна залежність між світовими цінами на пшеницю і запасами в основних країнах-експортерах, оскільки вони призначені в основному для експорту на світовий ринок.

Крім фундаментальних факторів, на зовнішньоторговельну діяльність ТОВ СП «XXXXXX» впливають технічні фактори, які короткостроково впливають на ціни, можливо, протягом кількох сесій або навіть в період однієї торгової сесії. До них відносяться дії великих гравців на ринку сільськогосподарської продукції, які відображаються в звітах CFTC, а також технічні особливості торгівлі ф'ючерсними контрактами. ТОВ СП «XXXXXX» було збережено лідируючі позиції на українському ринку експорту зернових протягом 7 років посіпль, поставки сільськогосподарської продукції в більш ніж 70 країнах по всьому світу - від Японії до Мексики.

На основі опрацювання існуючих наукових доробків та аналізі еволюції розвитку експорту зерна можна сформулювати дослідження, яке полягає в узагальненні та систематизації стратегій, які забезпечили досягнення існуючих позицій на ринку виробників сільськогосподарської продукції.

Виходячи з усталених підходів до визначення сутності корпоративної стратегії підприємства, остання «визначає загальний напрям його діяльності», набирає вигляду одного з наступних типів базових стратегій: стратегії зростання (розвитку); стратегія стабілізації (обмеженого зростання); стратегія

виживання (скорочення). У рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій можливі стратегічні альтернативи.

У відповідності до наведеного теоретичного визначення, стратегія галузі експорту зерна є набором стратегічних альтернатив, які в сукупності реалізують тенденції стабільного зростання її підприємств. По-перше, вибір стратегії підприємств визначається на основі врахування чинників зовнішнього середовища підприємства та їх внутрішнього потенціалу. На сьогодні зовнішнє середовище є комбінацією сприятливих та несприятливих факторів впливу на розвиток ТОВ СП «XXXXXX». Дані фактори визначили основні стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX».

По-друге, розвиток зернового експорту відбувається завдяки реалізації стратегій його суб'єктів. Основними суб'єктами ринку є агропромислові холдинги та заводи з переробки.

На нинішньому етапі розвитку ТОВ СП «XXXXXX» реалізує стратегію розвитку, стратегічними альтернативами якої є інтеграція, диверсифікація діяльності, реструктуризація та будівництво нових елеваторних комплексів. Інтеграція здійснюється у відповідності до вертикального типу шляхом придбання підприємств зі значними обсягами орендованих земельних угідь. Диверсифікація діяльності відбувається в напрямі проникнення агропромислових холдингів у сферу торгівлі та логістики.

Реструктуризація полягає в продажу непрофільних активів. Усі означені стратегічні альтернативи забезпечують зовнішнє зростання агропромислових холдингів і спрямовані на збільшення частки підприємства на ринку та зростання обсягів його експорту. На відміну від агропромислових холдингів, філії ТОВ СП «XXXXXX» ведуть свою діяльність у відповідності до стратегії стабілізації, що підтверджується незначними темпами зростання чистого доходу.

Реалізація даної стратегії на ТОВ СП «XXXXXX» відбувається завдяки наступним стратегічним альтернативам: модернізація, енергозбереження, комплексне використання сировини. Модернізація відбувається в напрямі

виведення із експлуатації застарілих засобів виробництва. Енергозбереження реалізується шляхом встановлення твердопаливних котлів та спалювання лушпиння для виробництва перегрітої пари для забезпечення технологічних потреб виробництва. Комплексне використання сировини дозволяє диверсифікувати діяльність ТОВ СП «XXXXX».

У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2021 році знизилось на 14,9%, порівняно з результатами 2020 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2021 році склав 81,1 млн тонн, що на 4,8% більше ніж результат 2019 року. Несприятливі погодно-кліматичні умови 2021 року в Україні вплинули і на обсяги виробництва ТОВ СП «XXXXX» (рисунок 2.2).

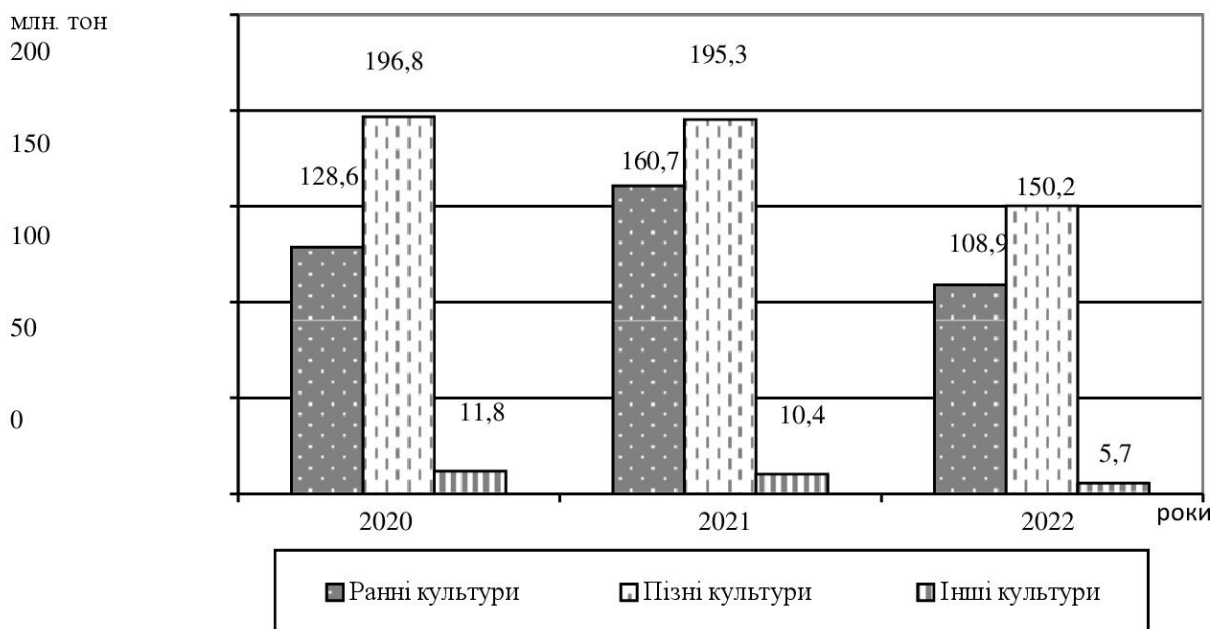


Рисунок 2.2 - Обсяги виробництва ТОВ СП «XXXXX» по основних культурах за останні 5 років (млн тонн)

Незважаючи на опади липня, серпнева посуха несприятливо вплинула на налив зерна кукурудзи і не дала можливості нормальної вегетації кукурудзи, що вплинуло на різке зниження її врожайності. Внаслідок цього південні регіони втратили близько 40% врожаю порівняно з минулим роком, а загалом по Україні такі втрати становили більше 16,4%. До зниження продуктивності кукурудзи та пізніх культур додалась проблема із початком збирання кукурудзи у західному регіоні через високі опади в першій декаді жовтня. Зниження

обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів. Основним напрямком діяльності ТОВ СП «XXXXXX» є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої. У 2021 році Україна знизила обсяги експорту на 12,1%, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни.

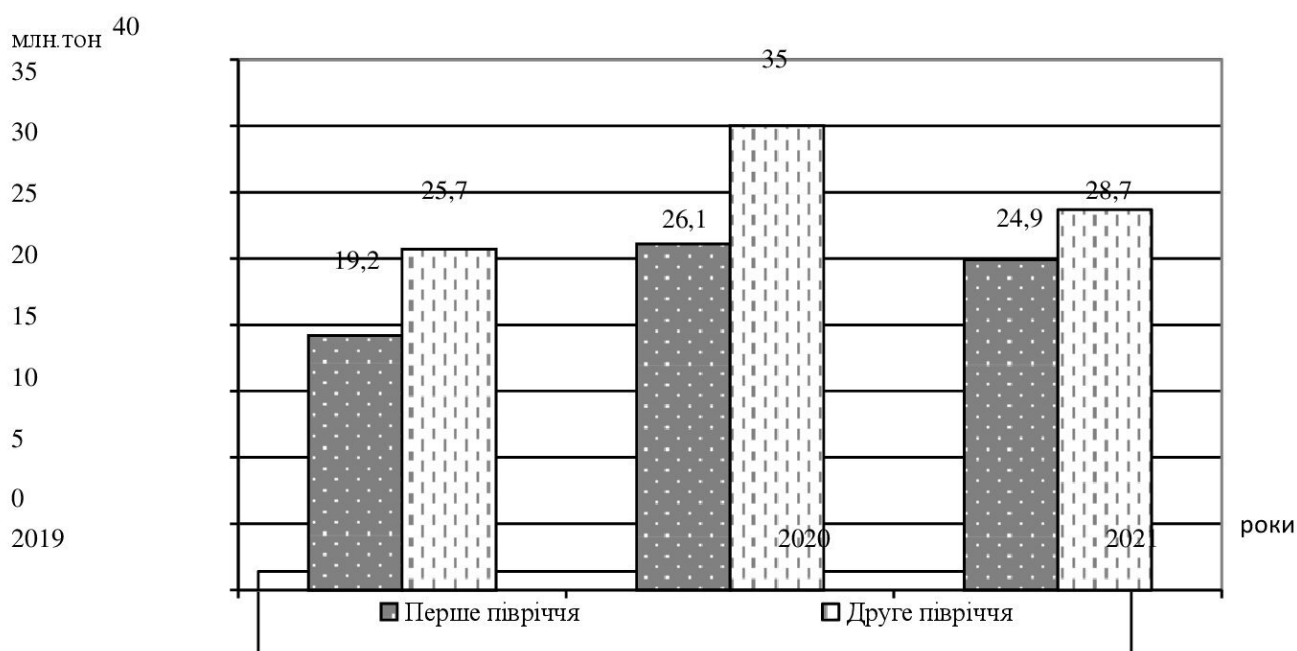


Рисунок 2.3 - Обсяги експорту з України по півріччях календарних років, млн тонн

У першому півріччі 2021 року темпи експорту з України знизились на 4,6% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, проте залишались значно вищими, ніж у перші півріччя попередніх років. Цьому сприяв рекордний врожай 2020 року та значні обсяги перехідних залишків зерна в країні на початок 2021 року. У другому півріччі 2021 року, внаслідок зниження обсягів виробництва через несприятливі погодно-кліматичні умови, експорт з України знизився на 18,0% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, хоча і був вищим за попередні роки. Зменшення виробництва власного зерна та виробництва в Україні в цілому негативно вплинуло на показники обсягів

експорту групи «XXXXX»: 4519567 тонн експорту зерна та олійних культур, що на 14,5% менше, ніж у 2020 році. За липень-вересень 2021 року, у період збирання ранніх культур, було експортовано 1879,2 тис. тонн зерна. Дефіцит зерна ранніх культур, що склався з початку збиральної кампанії та висока волатильність цін на внутрішньому та зовнішніх ринках, спричинили необхідність перебудови та оптимізації торгової програми групи «XXXXX».

Наслідки вжитих заходів знайшли відображення в результатах 4-го кварталу 2021 року: найкращому кварталі за всю історію діяльності компанії. Протягом 1-го та 2-го кварталів 2021 року група «XXXXX» продовжила нарощувати темпи заготівлі зерна та його експорту.

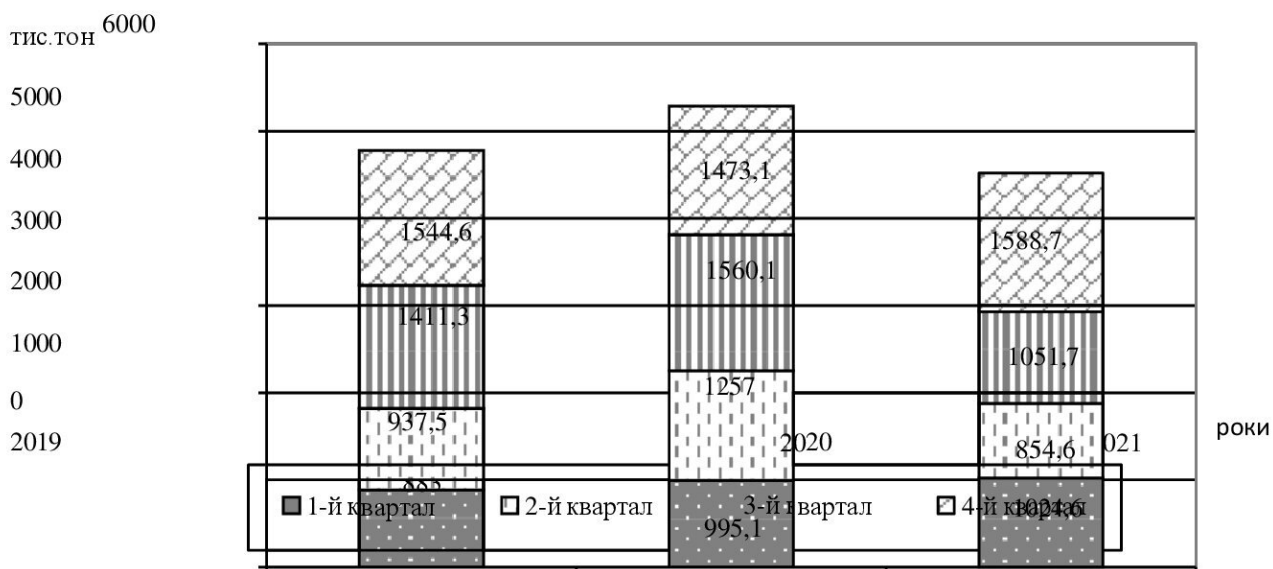


Рисунок 2.4 - Обсяги експорту групи «XXXXX» з України по кварталах календарних років, тис. тонн

Загалом частка групи «XXXXX» коливається в межах від 8% до 11% в загальному обсязі експорту з України. За підсумками 3-го кварталу 2021 року, з початку збирання нового врожаю, група «XXXXX» посіла 2-ге місце в рейтингу експортерів з України з часткою 7,6% від загальних обсягів експорту. Проте, за підсумками липня-грудня, частка групи в експорті з України збільшилась до 9,1%. Загалом за підсумками 2021 року група «XXXXX» посідає 2-ге місце в рейтингу експортерів з України з часткою 8,4%. Протягом

свого існування ТОВ СП «XXXXXX» налагодило ділові стосунки з постачання українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Таким чином, здійснюється контроль за якістю зерна, що закуповується на внутрішньому ринку та/ або готується до відвантаження на експорт.

Структурна перебудова ТОВ СП «XXXXXX» поклала початок тенденції переміщення нових виробництв у морські порти або прилеглі території. Потужності в портах найбільш ефективні, оскільки вони використовують нове та найсучасніше обладнання, а їх обслуговування пов'язане з більш низькими транспортними витратами за рахунок відсутності додаткових логістичних витрат з доставки продуктів переробки, призначених на експорт.

Організаційними формами реалізації стратегії інтеграції є формування агрохолдингів та договірні співпраця з постачальниками сировини. На сьогодні в ТОВ СП «XXXXXX» переважає вертикально-інтегрована форма об'єднань підприємств. Період активної вертикальної інтеграції ТОВ СП «XXXXXX» бере свій початок з 2002 року і триває донині. Результатом вертикальної інтеграції ТОВ СП «XXXXXX» стало формування вертикальних агро-промислових холдингів, які є лідерами у виробництві зерна. Вертикальна інтеграція дозволяє агропромисловим холдингам вирішити проблеми кількості та якості сировини, цінового диспаритету, зберігання, первинної та глибокої переробки, реалізації сільськогосподарської продукції тощо.

Вертикально-інтегровані агрохолдинги формуються з наступних основних структурних підрозділів: вирощування на орендованих землях або створення закупівельних підприємств, зберігання насіння на власних елеваторах, переробка насіння на власних підприємствах, дистрибуція готової продукції через торговельні підприємства холдингу.

Отже, зважаючи на сформованість завершеного технологічного циклу переробки насіння сучасних агрохолдингах, власне виробництво аграрної



сировини, її зберігання, транспортування до переробних підрозділів, дистрибуція дозволяють значно здешевити кінцеву продукцію за рахунок як зниження витрат на зберігання, транспортування сировини та готової продукції, застосуванні логістики при заготівлі сировини і реалізації кінцевої продукції так і за рахунок можливостей застосування сучасних технологій у сільському господарстві і отримання вищої урожайності сільськогосподарських культур.

Реалізація стратегії зростання ТОВ СП «XXXXXX» відбувається шляхом комбінування стратегічних альтернатив різних стратегічних одиниць бізнесу. Горизонтальна інтеграція розвивається паралельно процесам проникнення заводів у сільськогосподарське виробництво і проявляється в активній консолідації в рамках виробничих холдингів потужностей.

Так, на сьогодні ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці, а останній, додатково, на виробництві комбікормів для власних потреб тваринництва. ТОВ «Комодитиз Груп» - трейдингові операції. ТОВ «Агромедіа- Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у сфері АПК - український тижневик ділової інформації «Агро□Профі». NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) - здійснюють трейдингову діяльність. ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» - новостворені підприємства з основним напрямком діяльності - сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дані підприємства створені ТОВ СП «XXXXXX» в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності.

Завдяки горизонтальній інтеграції ТОВ СП «XXXXXX» реалізує стратегію ефективності діяльності на основі отримання комплементарних ефектів масштабу виробництва. І вертикальна і горизонтальна інтеграція дозволяє досягти стратегічних цілей розвитку підприємств та стратегічних цілей їх власників.

Стратегія заводів ТОВ СП «XXXXXX» як структурних одиниць агрохолдингів, так і самостійно функціонуючих підприємств, пов'язана з

реалізацією потенціалу внутрішнього зростання, який базується на можливостях комплексного використання сировини, економії енергоресурсів, модернізації. Для оцінювання можливостей стратегічного розвитку заводів галузі виникає необхідність в аналізі виробничих можливостей зростання.

Реалізацію стратегії стабілізації ТОВ СП «XXXXX» підтверджує сукупність економічних показників їх розвитку. Так, за даними спостерігаються сталі значення їх чистого доходу та незначні темпи його зміни (таблиця 2,7).

Таблиця 2,7 - Аналіз показників прибутку на ТОВ СП «XXXXX» за 2019- 2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019рр.	2021/ 2020 рр.
1 Чистий дохід від реалізації, тис. грн	147979	153494	186481	3,7	21,5
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	136135	137252	168397	0,8	22,7
3 Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн	11844	16242	18084	37,1	11,3
4 Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	146578	149185	182400	1,8	22,3
5 Прибуток від реалізації (п.1-п.4), тис. грн	1401	4309	4081	у 3,1 раза	-5,3
6 Інші операційні доходи, тис. грн	26	19	5	-26,9	-73,7
7 Інші операційні витрати, тис. грн	30	24	65	-20,0	у 2,7 рази
8 Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1397	4304	4021	у 3,1 раза	-6,6
9 Інші доходи, тис. грн	-	495	394	-	-20,4
10 Інші витрати, тис. грн	-	420	10	-	-97,6
11 Фінансові результати до оподаткування – прибуток (збиток), тис. грн	1071	2434	1636	у 2,3 раза	-32,8
12 Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	198	438	293	у 2,2 раза	-33,1
13 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	873	1996	1343	у 2,3 раза	-32,7

Аналізуючи показники прибутку ТОВ СП «XXXXX», можна відмітити, що у 2020 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 3,7 %, а у 2021 р порівняно з 2020 р. - на 21,5 %.

Собівартість реалізованої продукції за 2019-2021 рр. зростає, що відповідним чином вплинуло на величину валового прибутку. Повна собівартість реалізованої продукції збільшилась у 2020 р. порівняно з 2019 р. на

1,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 22,3 %. На дану зміну вплинуло збільшення усіх статей витрат.

Зміна чистого доходу і зміна повної собівартості вплинуло на величину прибутку від реалізації. Так, у 2019 р. було отримано прибуток у розмірі 1401,0 тис. грн, у 2020 р. – 4309,0 тис. грн. У 2021 р. прибуток від реалізації зменшився на 5,3 %.

Інші операційні доходи у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 26,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 73,7 %. Відповідних змін зазнали і операційні витрати. У результаті ведення звичайної діяльності, ТОВ СП «XXXXXX» у 2019- 2021 роках отримував прибутки.

Так, за даними таблиці річні коливання темпу зростання чистого доходу обумовлені неритмічністю надходження сировини, адже більшість підприємств не мають власних закупівель сировини, а працюють на умовах переробки давальницької. На відміну від підприємств олійно-жирової галузі, агрохолдинги демонструють щорічне зростання чистого доходу, зумовленого як фінансовими результатами діяльності їх структурних одиниць (підприємств), так і за рахунок придбання нових підприємств.

### **2.3. Оцінка кадрового забезпечення у формуванні корпоративної стратегії на ТОВ СП «XXXXXX»**

Незважаючи на світову пандемію, загальний карантин та всебічну невизначеність, ТОВ СП «XXXXXX» здійснює кадрову політику на законодавчо визначених принципах, закріплених у локальних нормативних документах (Коллективному договорі, Правилах внутрішнього трудового розпорядку, Стандарті підприємства «Управління персоналом»): робота у правовому полі; недопущення дискримінації за віком, статтю, сімейним станом, партійною і національною приналежністю, релігійними поглядами і переконаннями; дотримання принципів прозорості та гендерної рівності; прозорість, виключення конфлікту інтересів відповідальних працівників при підборі персоналу шляхом функціонування Комісії з працевлаштування;

забезпечення максимальної реалізації професійних навичок; підтримка кар'єрного зростання та надання можливостей для самовдосконалення. Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ СП «XXXXXX» за 2019-2021 рр. за даним таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ СП «XXXXXX» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	120	136	161
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		16	41
ланцюгове		16	25
3. Темп зростання, %:			
базовий		113,3	134,2
ланцюговий		113,3	118,4
4. Темп приросту, %:			
базовий		13,3	34,2
ланцюговий		13,3	18,4
5. Середньорічний темп приросту, %			26,3

Як видно з таблиці 2.8, середньооблікова чисельність працівників ТОВ СП «XXXXXX» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 16 осіб, а у 2021 р. на 25 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав 26,3 %. Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ СП «XXXXXX» (рисунок 2.5). Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ СП «XXXXXX» (таблиця 2.9).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ СП «XXXXXX» (таблиця 2.9), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ СП «XXXXXX» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 62,0 %, а керівників більше 5,0 % за аналогічний період. Саме по собі збільшення питомої ваги управлінського персоналу на підприємстві у досліджуваному періоді не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності.

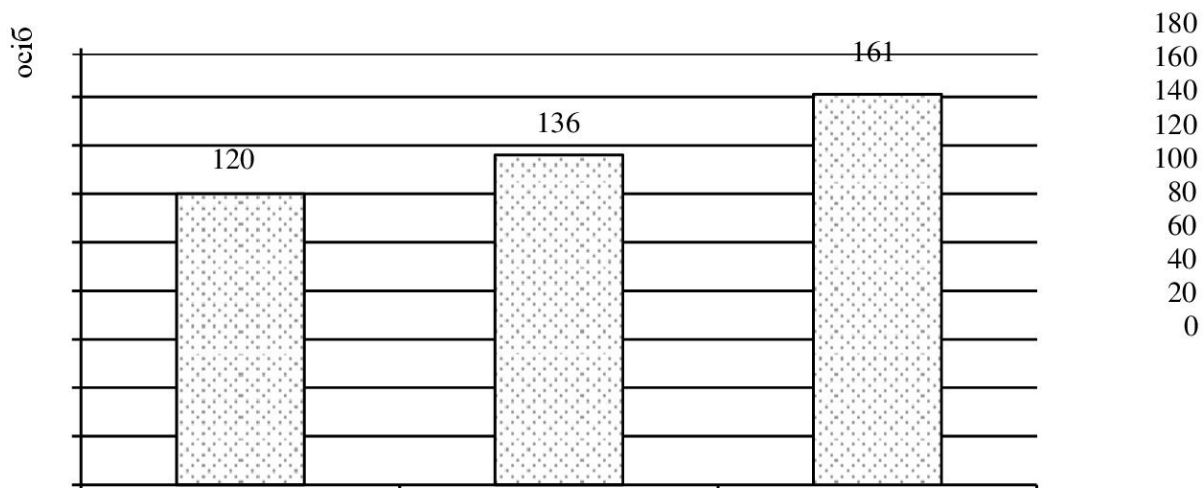


Рисунок 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ СП «XXXXXX» за 2019 - 2021 рр.

Тому для забезпечення виконання своєчасних та логічних управлінських функцій підприємству слід лишити частку керівних одиниць у складі трудових ресурсів незмінною.

Таблиця 2.9 – Склад і структура працівників ТОВ СП «XXXXXX» за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	120	136	161	100,0	100,0	100,0
Керівники	9	9	9	7,5	6,6	5,6
Фахівці	24	26	27	20,0	19,1	16,8
Технічні службовці	12	13	14	10,0	9,6	8,7
Робітники	75	88	111	62,5	64,7	68,9

Така динаміка показника є дещо негативною, адже свідчить про відносне збільшення кількості управлінців, які керують робочим процесом, що іноді не призводить до раціонального використання трудових ресурсів. Але в ситуації, що склалася на даному етапі така частка управлінського персоналу зможе вдало організувати впровадження нових принципів в управлінні та організації роботи, що дало б можливість отримати вагомий позитивний результат. Чисельність фахівців упродовж досліджуваного мала змінний характер.

Чисельність персоналу оптимізується та підлаштовується під темпи розвитку компанії – реалізація інвестиційних проєктів, підтримка ефективних напрямків діяльності та зважена оптимізація неприбуткових структурних підрозділів та напрямків діяльності. Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ СП «XXXXX» відобразимо графічно (рисунок 2.6).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ СП «XXXXX» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ СП «XXXXX».

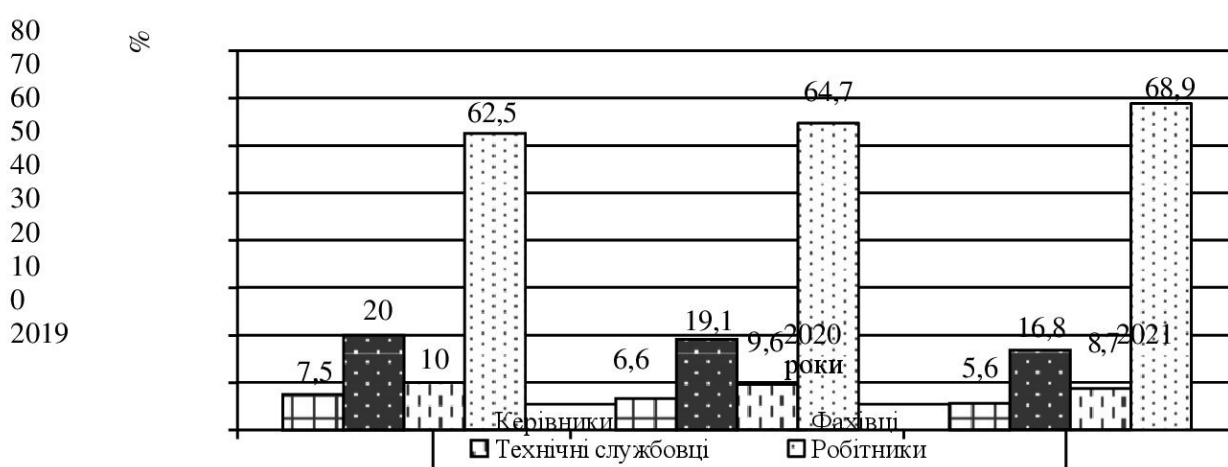


Рисунок 2.6 – Структура чисельності ТОВ СП «XXXXX» за 2019-2021 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура персоналу ТОВ СП «XXXXX» за віком за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	120	100,0	136	100,0	161	100,0
- до 30 років	27	22,5	32	23,5	47	29,2
- 31-45 років	38	31,7	40	29,4	53	32,9
- 46-55 років	45	37,5	47	34,6	33	20,5
- старші 56 років	10	8,3	17	12,5	28	17,4

Як бачимо, найбільшою є група від 46 до 55 років, її частка у всьому

персоналі складає 37,5 % у 2019 р., 34,6 %, у 2020 р., а у 2021 р. найбільш чисельною стала категорія персоналу від 31 до 45 років – 32,9 %. Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зростає з 27 осіб до 47 осіб. Наступною є група віком старші 56 років. Серед працівників такого віку відбулося збільшення протягом досліджуваного періоду.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ СП «XXXXX» за віком графічно (рисунок 2.7).

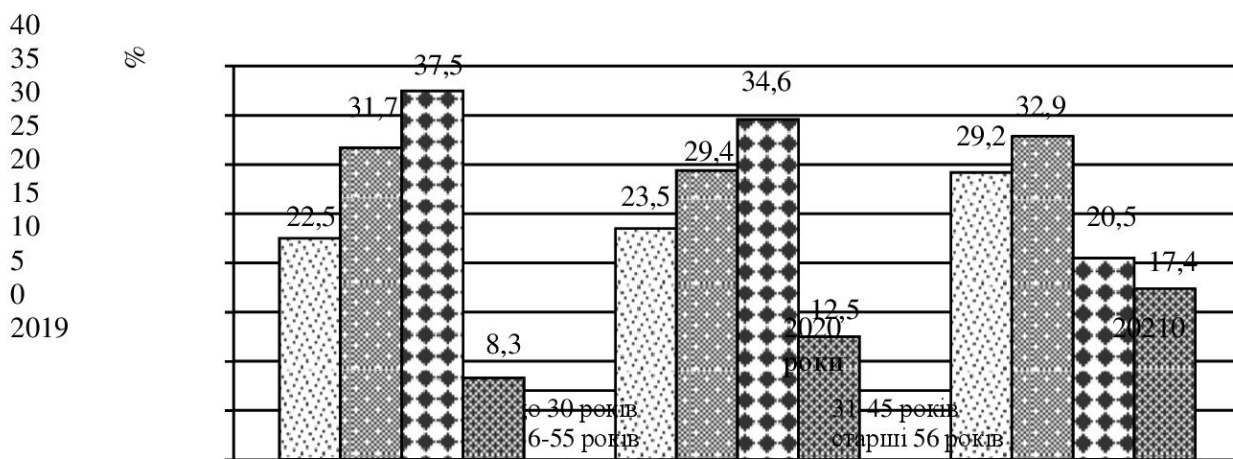


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за віком ТОВ СП «XXXXX» за 2019-2021 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ СП «XXXXX» за стажем роботи (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура персоналу ТОВ СП «XXXXX» за стажем роботи за 2019 - 2021 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2020-2019рр	2021-2020рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	120	100,0	136	100,0	161	100,0	16	25
- 1-5 років	10	8,3	8	5,9	14	8,7	-2	6
- 6-10 років	85	70,8	102	75,0	108	67,1	17	6
- 11-20 років	25	20,8	26	19,1	39	24,2	1	13
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Найбільшу питому вагу складають працівники з практичним досвідом

роботи, їх стаж нараховує від 6 до 10 років. Причому у 2021 р. їх питома вага дещо зменшилась. Наступну групу складають працівники зі стажем від 11 до 20 років. Протягом досліджуваного періоду дещо змінюється питома вага чисельності працівників зі стажем від 1 до 5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ СП«XXXXX» за віком графічно (рисунок 2.8).

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причин звільнення персоналу (з диференціацією по категоріях персоналу).

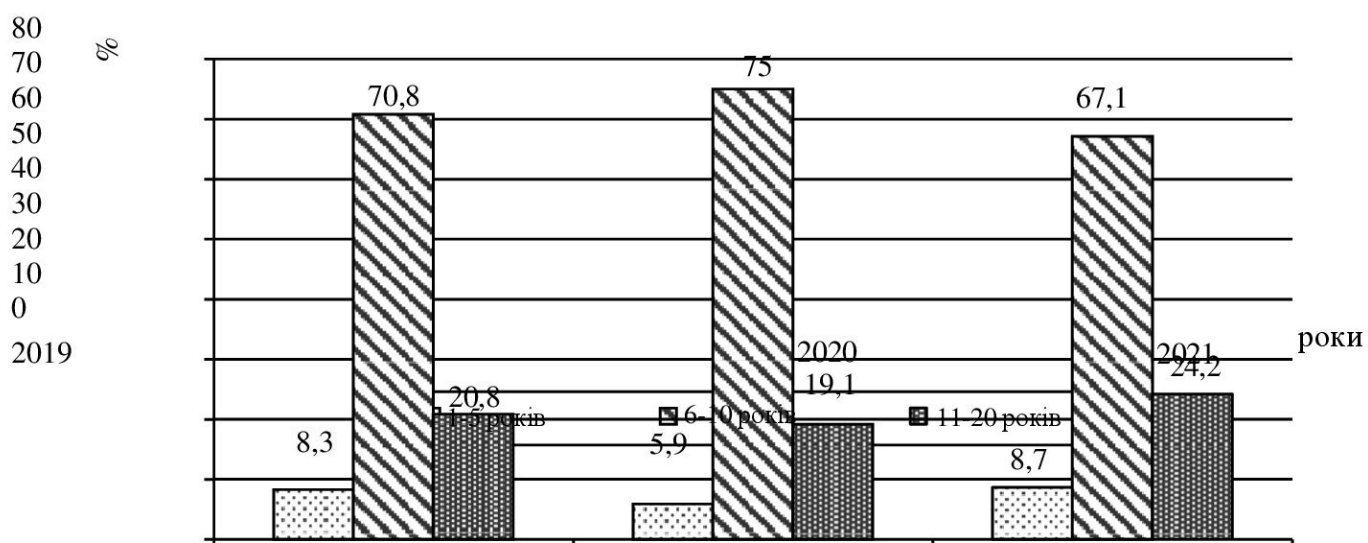


Рисунок 2.8 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ СП «XXXXX» за 2019-2021 рр.

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.12).

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. В цілому впродовж періоду, що аналізується, на підприємстві спостерігалася досить нестабільна ситуація, а плинність кадрів на підприємстві була досить помітною. З таблиці 2.12 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ СП «XXXXX» протягом 2019-2021 рр. зростала.



Таблиця 2.12 – Аналіз руху персоналу ТОВ СП «XXXXXX» за 2019 - 2021рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	120	136	161	16	25
Прийнято працівників, осіб	31	44	57	13	13
Вибуло працівників, осіб	24	32	39	8	7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,258	0,324	0,354	0,066	0,03
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,2	0,235	0,242	0,035	0,007

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. В цілому впродовж періоду, що аналізується, на підприємстві спостерігалася досить нестабільна ситуація, а плинність кадрів на підприємстві була досить помітною. З таблиці 2.12 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ СП «XXXXXX» протягом 2019-2021 рр. зростала.

У 2020 р. відбулося збільшення на 16 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 25 осіб. При цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. було прийнято на 13 осіб більше, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 13 осіб більше. Причиною цьому стали особливості економічної ситуації в яку потрапило підприємство. Це в свою чергу стало причиною формування не дуже сприятливого психологічного клімату, а також незадоволення окремих працівників існуючою системою матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на підприємстві впродовж періоду, що аналізується, потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 8 осіб, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 7 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,066 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,03 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 0,035 пункти, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,007 пункта.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ СП «XXXXXX» (рисунок 2.9). Основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства, яке потребувало підвищення забезпеченості процесу виробництва трудовими ресурсами.

Така ситуація і цілком не є позитивною, адже говорить про відсутність розширення трудового колективу, при цьому залучення на роботу нових робітників не призвело до загального підвищення якісного складу працюючих. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

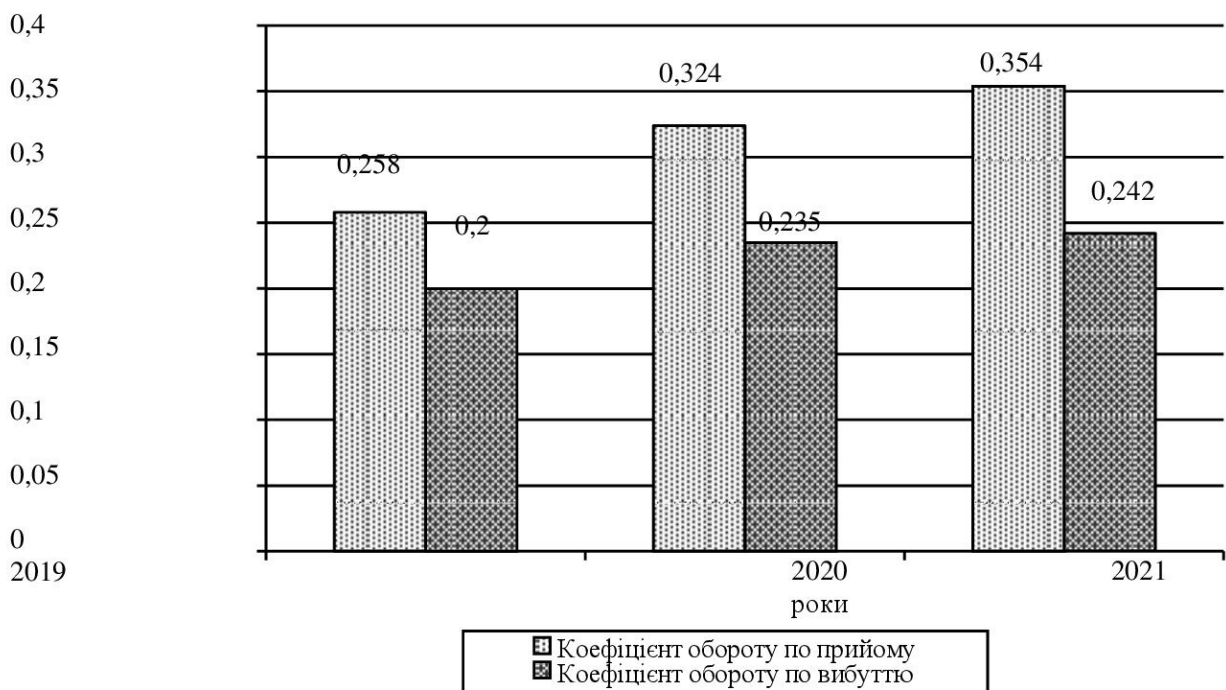


Рисунок 2.9 – Мобільність персоналу ТОВ СП «XXXXXX» за 2019 - 2021 рр.

В цілому ж можна сказати, що кількість звільнених працівників на підприємстві є досить значною, а причини виникнення самих фактів звільнення є досить тривожними та потребують більш ретельної уваги до управління персоналом з боку керівництва. Так, за період що аналізується, працівники звільнялися за власним бажанням, незадоволені умовами праці та системою її

оплати. В світі цього треба знову таки зацентувати увагу на необхідності більш ретельної організації підбору кадрів на підприємстві та розробити додаткові стимули до більш ефективної праці.

Таким чином, склад персоналу на підприємстві за період дослідження відрізнявся в цілому достатнім якісним рівнем (досить висока кваліфікованість працівників, значний досвід роботи більшої частини працюючих) однак сформована структура трудових ресурсів має і певні недоліки, а саме досить висока частка керівників у загальному складі працюючих. Вони і потребують свого виправлення у пропозиціях по покращенню діяльності підприємства.

Проведені розрахунки плинності кадрів поповнюють аналіз персоналу підприємства і дозволяють зробити загальний висновок про те, що склад трудового колективу на ТОВ СП «XXXXXX» не відрізняється стабільністю і на підприємстві спостерігаються факти звільнення одних працівників та приймання інших, що дозволяє зробити висновок про існування певних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.13).

Як видно з таблиці 2.13, виробіток продукції на одного працюючого ТОВ СП «XXXXXX» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 8,5 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 2,6 %.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ СП «XXXXXX» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019рр.	2021/2020рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1233,2	1128,6	1158,3	-8,5	2,6
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1973,1	1744,3	1680,0	-11,6	-3,7
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	3288,4	3197,8	3729,6	-2,8	16,6

Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,718	0,824	0,878	14,8	6,6
Трудомісткість одиниці продукції	год.	0,765	1,626	1,649	у 2,1 раза	1,4
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,056	0,091	0,107	62,5	17,6

Виробіток продукції на одного робітника протягом досліджуваного періоду зменшується. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 14,8 %, а у 2021 р. – на 6,6 %. Збільшення коефіцієнту використання робочого часу у 2020 р. пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

Так, зарплатомісткість одиниці продукції у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 62,5 %, а у 2021 р. на 17,6 %. Основні напрями підвищення ефективності праці можна розкрити через організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом на підприємстві та має на меті розробку комплексної програми підвищення ефективності персоналу.

Кількість працівників-жінок складає 33,2%, а те, що більшість співробітників – чоловіки, пояснюється специфікою більшості напрямків діяльності компанії: судноплавство, суднобудування, транспортні перевезення, елеваторна промисловість, сільськогосподарське виробництво. Жінки працюють у всіх підрозділах компанії, на різних посадах, а переважна їх більшість - серед спеціалістів.

У компанії багато працівників відносяться до пільгових категорій, зокрема: пенсіонери (за віком, на пільгових умовах, встановлена інвалідність) (6,3%); працівники, які відносяться до соціально незахищених категорій (32%), при законодавчо встановленій квоті у 5%; мають статус учасника бойових дій – (2,9%). У компанії всіляко підтримують працівників, які з початком бойових дій на Сході країни у 2014 році вибули з місця роботи для проходження військової служби у Збройних Силах України (виконуються як законодавчо

встановлені гарантії – збереження робочого місця/посади та виплата середнього заробітку, так і додаткові, ініційовані адміністрацією, заходи матеріальної підтримки й допомоги), зокрема пройшли: мобілізацію – 18 працівників; строкову службу – 1 працівник; службу за контрактом 4 працівники.

Щодо фактичного покращення окремих елементів, що сприяють підвищенню ефективності праці, то на ТОВ СП «XXXXX» відбулось: покращення соціально-економічних аспектів діяльності працівників: значно вдосконалена система цілісних орієнтирів, формування корпоративного духу всередині колективу; упровадження системи ефективної оцінки результатів праці, що враховує особистий внесок кожного працівника та містить елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Мотиваційний механізм, що діє на ТОВ СП «XXXXX» у межах впровадженої системи оплати праці, становить матеріальну винагороду в грошовому вигляді, розмір якої залежить від виконання планів підприємства по реалізації продукції.

## **Висновки до розділу 2**

Можна прослідкувати, що експорт ТОВ СП «XXXXX» є високорентабельним та компанія ефективно здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність, тому і можна спостерігати постійне зростання цього показника. Одним з головних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є хеджування експортних контрактів за допомогою ф'ючерсів та опціонів. Феноменальне зростання обсягу торгів ф'ючерсами і опціонами на сільськогосподарські товари обумовлений підвищенням світового попиту і все більш активним використанням систем електронної торгівлі. ТОВ СП «XXXXX» доцільно використовувати продаж ф'ючерсних контрактів для захисту від падіння цін на товари.

Співпраця з данною організацією також дозволяє брати участь у розробленні зразків типових зовнішньоторговельних контрактів для галузі та правової підтримки та арбітражу у процесі здійсненні зовнішньоторговельних

операцій. Негативною тенденцією зовнішньої торгівлі зерновими культурами ТОВ СП «XXXXXX» є те, що в структурі аграрного експорту переважає сировина, а частка готових харчових продуктів, олії та продуктів переробки зернових – знижується, хоча найбільший інтерес для України представляє саме продукція переробки, виробництво та експорт якої забезпечує високу додану вартість і є стратегічним пріоритетом для держави та одним із важливих якісних критеріїв економічної оцінки ступеня ефективності експорту агропромислового комплексу.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ СП «XXXXXX» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 21,5 %. Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 8,5 %, а у 2021 р. збільшилась на 2,6 % по відношенню до 2020 р.

На ТОВ СП «XXXXXX» у 2020 р. спостерігається неефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача зменшується. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача зменшилась на 19,7 %, а у 2021 р. збільшилась на 19,5 %. Найбільшу частку в складі оборотних активів у 2017-2019 рр. займала дебіторська заборгованість за товари. Частка дебіторської заборгованості за товари скоротилася з 75,6 % у 2017 р. до рівня 64,1 % у 2019 р. Натомість у 2019 р. зросла частка іншої поточної дебіторської заборгованості з 9,8 % у 2017 р. до 22,7 % у 2019 р. В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ СП «XXXXXX» у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 47,3 %.

Основною стратегією ТОВ СП «XXXXXX» є стратегія розвитку, яка реалізується шляхом зовнішнього зростання. Успішна реалізація стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX», зумовлена як зростанням зовнішнього попиту, так і сприятливими кліматичними умовами для формування сировинної бази, дозволила забезпечити лідируючі позиції галузі на національному та зовнішньому ринку.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ СП «XXXXXX»**

#### **3.1. Розробка етапів корпоративної стратегії для диверсифікації підприємства**

Стратегія компанії - це, по суті, розроблена менеджментом бізнес-модель, орієнтована на досягнення високої продуктивності і запланованих результатів. Крім того, стратегія визначає, що, хто і коли повинен робити. Без конкретних дій стратегічне мислення і планування - марна трата часу.

Стратегія організації змінюється з часом під впливом нових планів менеджменту і дій, вжитих у відповідь на непередбачені події. Майбутнє непередбачуване, тому запланувати все заздалегідь неможливо. Сьогодні в багатьох галузях, особливо високотехнологічних і пов'язаних з Internet, ситуація змінюється дуже швидко і вимагає настільки ж швидкої адаптації стратегії. Реальна стратегія підприємств зазвичай відрізняється від запланованої, оскільки у відповідь на зміну зовнішніх умов одні елементи додаються, а від інших доводиться відмовлятися [25, с. 81].

При виробленні стратегії природно і необхідно враховувати реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Постійно відкриваються вікна стратегічних можливостей і вимагають коректування окремих елементів детально спланованої стратегії. До вікон можливостей відносяться нові технології, несподівані маневри конкурентів, раптова зміна купівельних потреб і очікувань, незаплановане збільшення або зниження витрат, злиття і придбання провідних галузевих компаній, нові закони, введення або скасування торговельних бар'єрів. Тому вдосконалення стратегії немає кінця.

Стратегія компанії поєднує в собі вже виконані дії, плани менеджменту і можливі коригування курсу в зв'язку з новими обставинами. На великих підприємствах в прийнятті ключових рішень (що стосуються майбутнього

підприємства, нових програм і т. ін.) беруть участь корпоративний менеджмент, керівники підрозділів, голови функціональних одиниць підприємства (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, кадрів та ін.),

Оперативний менеджмент – менеджери заводів, регіональні менеджери зі збуту та ін. В диверсифікованій компанії стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях. Перший рівень - корпоративна стратегія (стратегія для всієї компанії), другий - бізнес-стратегія (для кожного напрямку діяльності компанії), третій - функціональна стратегія (для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності), четвертий рівень - операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних одиниць: заводів, місцевих і регіональних відділів продажів, відділів).

На однопрофільному підприємстві зі зрозумілих причин відсутній корпоративний рівень. Корпоративна стратегія диверсифікованій компанії описує шляхи досягнення бажаних позицій в кожній з галузей і поліпшення діяльності підрозділів. Корпоративна стратегія - це загальний план управління диверсифікованою компанією, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. На рисунку

3.1 представлені основні елементи стратегії диверсифікованій компанії. У корпоративній стратегії повинні бути відображені чотири найважливіші напрямки [26, с. 312].

Освоєння і зміцнення позицій в нових галузях. Головне в корпоративній стратегії диверсифікованій компанії - визначити кількість і види напрямків діяльності; тобто, вирішити, в яких галузях компанія буде працювати і яким чином - створить нову компанію або придбає діючу; якщо придбає, то яку - стійкого лідера, нову компанію або проблемне підприємств з прихованим потенціалом. Цей елемент корпоративної стратегії визначає масштаб (число галузей) і характер (споріднена / неспоріднена) диверсифікації рисунок 3.2.



Підвищення продуктивності всіх підрозділів. У міру зміцнення загального стану компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на посиленні довгострокових конкурентних позицій і підвищення прибутковості всіх підрозділів.



Рисунок 3.1 - Етапи розробки корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес стратегії на ТОВ СП «XXXXXX»

Материнська компанія може надати допомогу своїм підрозділам різними способами: фінансувати підвищення ефективності виробництва, надати кваліфікований персонал і ноу-хау, придбати компанію конкурента, що діє в тій же галузі, і об'єднати зі своєю дочірньою для підвищення загальної ефективності, придбати нову компанію, що доповнює діяльність її власної. В цілому, стратегія підвищення продуктивності полягає в забезпеченні зростання найперспективніших підрозділів та сталого функціонування інших, в оздоровленні збиткових, але перспективних підрозділів, у відділенні непривабливих або не відповідають довгостроковим планам.

Важливе значення має перетворення елементів міжфірмової відповідності в конкурентну перевагу. Диверсифікація в галузі з подібними технологіями,

каналами збуту, покупцями або іншими елементами дозволяє використовувати игоди стратегічної відповідності, що надає перевагу перед конкурентами, які обрали стратегію неспорідненої диверсифікації. Велике значення для підприємства має установка інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів. У різних підрозділів різна інвестиційна привабливість, тому ресурсну базу доцільно перерозподілити на користь підрозділів з високою потенційною прибутковістю.

Рисунок 3.2 - Загальна стратегія диверсифікованого підприємства

Корпоративна стратегія повинна передбачати відмову від підрозділів, хронічно збиткових або тих, що знаходяться в непривабливих галузях. Вивільнити при цьому кошти можна направити на зміцнення перспективних підрозділів або придбання нових. Корпоративний менеджмент несе головну відповідальність за формування основ корпоративної стратегії і аналіз інформації та рекомендацій, що надходять від менеджменту середньої і низової ланки. Керівники ключових підрозділів також можуть брати участь в розробці загальної стратегії компанії, особливо в тому, що стосується очолюваних ними одиниць. Найважливіші стратегічні рішення зазвичай розглядаються і приймаються радою директорів корпорації [26, с. 381].

Бізнес-стратегія - комплекс заходів та підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної і довгострокової конкурентної позиції підрозділу. Бізнес-стратегія - розробляється менеджментом як план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності. На рисунку 3.3 показані складові бізнес-стратегії. У однопрофільних компаній, що займається тільки одним видом бізнесу, корпоративна і бізнес-стратегії збігаються.

Рисунок 3.3 - Створення стратегії для ТОВ СП «XXXXXX»

Бізнес-стратегія містить наступні елементи.

– Реакція на зміни в галузі та економіці в цілому, в юридичній, політичній

та інших значущих сферах.

- Розробка конкурентної стратегії і ринкової політики, що забезпечують стійку перевагу на ринку.

- Накопичення необхідних знань і засобів виробництва.

- Координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів.

- Рішення конкретних стратегічних проблем компаній.

- Бізнес-стратегія - це комплекс усіх заходів і підходів, які керівництво вважає доцільними в даній конкурентній ситуації, при існуючих тенденціях в економіці, рівні розвитку технологій, демографічний склад і потреби покупців, законодавчій базі та інших зовнішніх факторах.

Будь-яка хороша стратегія відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії; у міру зміни середовища стратегію потрібно коригувати. Швидкість реакції компанії на зовнішні зміни залежить від своєчасності і повноти оцінки їх впливу на компанію і від швидкості формування стратегічної відповіді. Одні зміни середовища вимагають незначних заходів у відповідь або не вимагають їх зовсім, інші тягнуть за собою радикальний перегляд стратегії. Іноді зміни зовнішнього середовища сильно ускладнюють вироблення належної стратегії підприємства стикаються з серйозними труднощами.

Сильна бізнес-стратегія забезпечує значну і стійку конкурентну перевагу, слабка призводить до ослаблення конкурентних позицій. У сильної бізнес-стратегії закладена послідовність дій (як всередині компанії, так і в зовнішньому середовищі), що забезпечує стійку конкурентну перевагу, яка дозволяє компанії отримувати прибуток вище середнього рівня і зайняти лідируюче становище в галузі.

Стійкої конкурентної переваги компанія може досягти трьома шляхами:

- правильного вибору метода конкуренції - по витратах, якості, асортименту, рівню обслуговування, відповідності специфічним потребам;

- протистояння суперникам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;

- уберегти компанію від дій конкурентів і загрозливих обставин.

Конкурентна стратегія носить одночасно наступальний і оборонний характер: одні заходи являють собою відкритий наступ на конкурентів, інші – протидія конкурентному тиску і діям суперників.

Найчастіше використовуються три методи конкуренції:

- лідерство в галузі по витратах;
- диференціація товарів (за якістю, додатковими перевагами, рівню обслуговування, технологічної вищості, високої цінності для покупця);
- обслуговування вузьких ринкових ніш або досягнення переваги над конкурентами за рахунок більш повного задоволення специфічних потреб і смаків покупців.

Внутрішні ресурси і конкурентні можливості компанії дуже важливі в конкурентній боротьбі.

Кращий спосіб досягнення високої прибутковості в довгостроковій перспективі - послідовна реалізація стратегії, спрямованої на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Досвід бізнесу протягом тривалого часу знову і знову підтверджує ту просту істину, що реалізації невдалої стратегії можна уникнути, якщо з самого початку вибрати правильний курс. До пріоритетних принципів відносять (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Пріоритетні принципи для досягнення високої прибутковості на ТОВ СП «XXXXX» в довгостроковій перспективі

Принципи	Характеристика
1	2
Пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції підприємств в довгостроковій перспективі	Сильна конкурентна позиція приносить свої плоди протягом довгих років, в той час як хороші квартальні та річні планові показники прибутку та обсягів продажів забуваються досить швидко. Акціонерам ніколи не подобаються менеджери, що ставлять досягнення короткострокових фінансових показників вище довгострокових стратегічних ініціатив, здатних істотно зміцнити довгострокові конкурентні позиції підприємств і надати їй нові конкурентні переваги. Кращий спосіб досягнення високої прибутковості в довгостроковій перспективі - послідовна реалізація стратегії, спрямованої на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

Швидке реагування на зміни ринкової ситуації і вимог споживачів, технологічні інновації та нові ініціативи конкурентів	Запізнююча або неадекватна реакція ставить підприємства в невигідну позицію наздоганяючого. Хоча і ця стратегія має свої переваги, все ж краще своєчасно адаптувати початкову стратегію до нових обставин. Крім того, довгострокові стратегічні наміри підприємств щодо підвищення якості або досягнення максимально низьких витрат слід розглядати в контексті аналогічних прагнень конкурентів, а також потреб і очікувань покупців; ідеальну якість або мінімальні витрати не повинні стати самоціллю
Інвестування в створення стійкої конкурентної переваги	Необхідне отримання конкурентної переваги - єдиний надійний спосіб досягти прибутковості вище середньої по галузі. У будь-якому випадку підприємства повинні проводити агресивно наступальну стратегію для завоювання конкурентної переваги і агресивно оборонну стратегію для його утримання
Уникнення стратегій, розрахованих на успіх лише в сприятливих умовах	Необхідне обміркування можливих відповідних дій конкурентів, приготування до самого несприятливого розвитку подій на ринку. Хороша стратегія працює надійно і дає хороші результати навіть в суворих умовах.

Кінець таблиці 3.1

1	2
Адекватне оцінювання амбіцій і здатності конкурентів	Конкуренти небезпечніше за все, коли їм нема чого втрачати або їх благополуччя під загрозою
Атакування слабких конкурентів набагато безпечніше і вигідніше, ніж сильних	Наступ на великого і готового до відсічі конкурента загрожує ураженням, якщо тільки нападаюче підприємство не володіє потужними фінансовими ресурсами і солідною конкурентною перевагою
Не знижувати ціни, не маючи відчутної переваги по витратах	Лише лідер по витратах здатний вести довгу цінову війну
Домагання максимального відриву від конкурентів за якістю товарів	Незначні відмінності між товарами різних підприємств покупці можуть і не помітити
Уникання проміжних стратегій, що виникають при спробі одночасно дотримуватися двох протилежних стратегій (лідерства по витратах, за рахунок диференціації або охоплення всього ринку та окремих сегментів)	Компромісні стратегії рідко дають підприємству конкурентну перевагу або відмінну конкурентну позицію - вміло проведена стратегія оптимального поєднання ціни та якості являє собою єдиний виняток з такої ситуації. Підприємства, які вибирають компромісні стратегії, домагаються середнього рівня витрат, середнього ступеня диференціації товарів, середнього іміджу і репутації та відповідно займають середнє положення на ринку з дуже незначними шансами прорватися в лідери
Агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів призводять до загострення ситуації в галузі і до маркетингової "гонки озброєнь" або цінової війни, що збитково для всіх	Агресивні дії із захоплення частки ринку викликають запеклу конкуренцію, особливо якщо галузь характеризується великим обсягом товарних запасів або надлишком виробничих потужностей

Бізнес-стратегії сприяють зміцненню стратегічних позицій і внутрішніх функцій ТОВ СП «XXXXX», об'єднують стратегічні ланцюги всіх різних

підрозділів машинобудівних підприємств. Корпоративна стратегія реалізується тоді коли всі її частини складають єдине ціле. Тоді в повній мірі здійснюється місія підприємства, досягається мета й відповідність стратегії в корпоративній культурі. Реалізації невідповідної стратегії можна позбутися, якщо при її виробленні в початковому періоді вибрати правильний курс, керуючись пріоритетними принципами.

## **2.2. Використання інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення формування корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXX»**

Сучасний світ бурхливо і стрімко розвивається, тож сьогодні вітчизняним підприємствам доводиться функціонувати в умовах зовнішнього середовища, яке постійно і швидко трансформується, що виводить на перший план проблематику своєчасного та гнучкого реагування на мінливість, складність і невизначеність умов ринкового середовища господарювання. За таких умов актуалізується необхідність розроблення та оперативного коригування стратегії розвитку компанії, яка б відображала реакцію суб'єкта господарювання на зовнішні зміни.

Зазначене, своєю чергою, зумовлює доцільність проведення ретельного стратегічного аналізу зовнішнього середовища господарювання підприємства, який виступає інструментом виявлення найбільш значущих факторів, напряму та рівня їх впливу, що дає змогу коригувати стратегію розвитку в напрямі пристосування та зменшення негативного впливу загроз зовнішнього середовища й використання можливостей, які виникають унаслідок сприятливих змін, для подальшого зростання підприємства [27, с. 41].

Так, сьогодні пріоритетною є точка зору щодо того, що для виживання та розвитку в сучасних умовах будь-який суб'єкт господарювання має не лише пристосовуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури та поведінки на ринку, а й активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи у зовнішньому середовищі загрози

та потенційні можливості. Саме це положення покладено в основу стратегічного управління, використовуюваного передовими фірмами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища господарювання [28, с. 42].

Саме тому в умовах мінливості й невизначеності зовнішнього середовища господарювання, загострення конкурентної боротьби, зростання турбулентності внаслідок глобальної пандемії для вітчизняних підприємств життєво необхідно систематично використовувати у власній діяльності різноманітні методи та інструменти стратегічного аналізу для розроблення й упровадження дієвої, ефективної та конкурентоспроможної стратегії розвитку.

Метою використання інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення формування корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX» є оцінка впливу основних чинників зовнішнього середовища підприємства з використанням інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дає можливість отримати інформацію у розрізі таких важливих із погляду ефективності функціонування підприємства питань, як перелік наявних та потенційних ризиків, загроз та можливостей, очікувані для галузі та компанії зміни, основні стратегічні проблеми підприємства, перелік стратегічних змін та заходів, запровадження яких дасть змогу попередити чи мінімізувати негативний вплив ризиків і загроз та максимально ефективно використати сприятливі можливості.

У ході проведеного дослідження було встановлено, що вітчизняні підприємства в сучасних умовах використовують методи стратегічного аналізу, які дають змогу суб'єктам удосконалювати власні стратегії розвитку в напрямі зростання конкурентоспроможними. При цьому одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз.

PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища підприємства. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну

та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [29, с. 86].

Аналіз наукових джерел [24-29] дає змогу зробити висновок щодо доцільності проведення PEST-аналізу у такій послідовності:

1) формування розширеного переліку факторів для аналізу в межах кожної групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Цей етап передбачає виокремлення чинників, які чинитимуть суттєвий вплив на майбутні результати діяльності аналізованого підприємства;

2) визначення значущості та ступеня впливу кожного з виокремлених чинників. Так, на цьому етапі слід визначити силу впливу кожного з факторів за бальною шкалою.

Під час проведення аналізу нами було використано 3-бальну шкалу, відповідно до якої:

1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку);

2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства;

3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства.

Сила впливу кожного фактору визначається на основі експертного опитування. На цьому ж етапі визначається спрямованість впливу кожного фактору (позитивна – «+» чи негативна – «-»);

3) оцінка ймовірності зміни фактору за бальною шкалою на основі експертного опитування. У проведеному аналізі було використано 5-бальну шкалу оцінювання, де 1 – ймовірність зміни фактору майже не існує; 2 – низька ймовірність, 3 – середня ймовірність; 4 – висока ймовірність; 5 – надвисока (максимальна) ймовірність змін;

4) оцінка реальної значущості факторів, що передбачає розрахунок зваженої оцінки впливу факторів. У проведеному аналізі це розрахунок оцінки з поправкою на вагу шляхом коригування впливу факторів на середню



експертну оцінку. Фрагмент отриманих результатів для етапів 1–4 для аналізованого підприємства «ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння» наведено в таблиці 3.2;

5) розподіл усіх факторів із розширеного переліку в порядку убудування реальної значущості факторів.

Такий розподіл здійснюється для наочності, адже чим вища реальна значущість фактору, тим більшу уваги слід приділяти для контролю його змін.

Таблиця 3.2 - Фрагмент ранжування факторів у межах PEST-аналізу ТОВ СП «XXXXXX»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Імовірність розвитку військових дій у країні	0,35	Темпи зростання економіки	0,35
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,33	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,22
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,16	Рівень розвитку підприємництва та бізнесу	0,21
Бюрократизація і рівень корупції	0,14	Рівень інфляції і процентні ставки	0,16
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,14	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,24
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,12	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,16
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	0,09	Витрати на дослідження і розробки	0,14

Фрагмент отриманих результатів для етапу 5 для аналізованого підприємства ТОВ СП «XXXXXX» наведено в таблиці 3.3;

б) складання зведеної таблиці PEST-аналізу, тобто формулювання висновків та приведення результатів у матричний вигляд.

Таблиця 3.3 - Фрагмент проведення аналізу факторів у межах PEST-аналізу ТОВ СП «XXXXXX»

Опис фактору	Вплив фактору	Напрямок впливу	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з правкою на вагу
			1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні фактори								
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	3	-	4	4	5	4	4,3	0,32

Бюрократизація і рівень корупції	2	-	3	2	2	3	2,5	0,13
Податкова політика (тарифи і пільги)	3	+	5	1	1	1	2,0	0,15
Імовірність розвитку військових дій у країні	3	-	4	5	5	4	4,5	0,34
Економічні фактори								
Темпи зростання економіки	3	-	4	5	4	5	4,5	0,34
Рівень інфляції і процентні ставки	2	-	3	5	3	3	3,0	0,15
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	+	4	5	4	4	4,3	0,21
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовищ	2	-	5	5	4	4	4	0,20
Соціально-культурні фактори								
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	2	-	2	2	3	2	2,3	0,11
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	3	-	3	1	1	2	1,8	0,13
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	2	-	1	1	2	2	1,5	0,08
Технологічні фактори								
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	-	3	3	4	3	3,3	0,24
Витрати на дослідження і розробки	2	-	2	3	2	3	2,5	0,13
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	3	+	3	1	2	2	2,0	0,15
Підсумок	40					48,8		

Так, у проведеному аналізі по кожному фактору прописано його вплив на галузь та підприємство й визначено заходи, вжиття яких здатне знизити негативний вплив фактору чи максимально використати його позитивний вплив на діяльність підприємства. Фрагмент отриманих результатів для етапу 5 для аналізованого підприємства ТОВ СП «XXXXX» наведено в таблиці 3.4.

При переведенні стратегії на рівень оперативної діяльності за цими складовими визначаються фактори, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Їх можна представити як ієрархію причинно-наслідкових зав'язків, яка дозволяє виділити основні фактори, що впливають на успіх компанії. Матриця обґрунтування раціональних стратегій управління ТОВ СП «XXXXX»

представлена у таблиці 3.5.

Відповідно до розробленої матриці її окремі сектори поділяються таким чином [30, с. 1242]:

1 – збалансований розвиток корпорації, більшість складових управлінь корпорацією мають достатній розвиток і не потребують корегування;

2 – вибірковий розвиток, певна кількість складових ефективного управління корпорацією незбалансовані, мають незадовільне значення і потребують зосередження уваги на їх оптимізації, хоча загальний стан розвитку корпорації задовільний;

3 – суттєве порушення рівноваги серед окремих складових розвитку корпорації викликає необхідність перерозподілу ресурсів і покращення складових, які мають незадовільне значення;

4 – рівновага відсутня, незадоволений розвиток ефективності управління корпорацією викликаний суттєвим погіршенням ефективності розвитку більшості складових, що потребує стратегічного переосмислення перспектив розвитку корпорації в цілому.

Таблиця 3.4 – Фрагмент зведеної таблиці PEST-аналізу ТОВ СП «XXXXX»

Політичні	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії
1	2	3	4
Імовірність розвитку військових дій у країні	Військовий конфлікт на Сході України має потенціал здійснення негативного впливу на показники галузі та її інвестиційну привабливість.	Компанія може зазнати збитків через подальше зниження купівельної спроможності населення й тенденцій до «економії ресурсів». Споживчий попит на тлі зростання цін може призводити до скорочення вжитку	Вдосконалити виробничі стандарти й зробити акцент на експортну діяльність
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	Стійкість політичної влади безпосередньо впливає на економічну стабільність та інвестиційну привабливість як країни у цілому, так і галузі.	Компанія може втратити частину впливу та прибутку у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією	Прогнозувати стан політичної ситуації й мати запасні виходи з непередбачуваних ситуацій
Юрократизація і рівень корупції	Рівень корупції та бюрократизації знижуватиме ефективність галузі та зменшуватиме потенціал подальшого розвитку	Втрата доходів, зниження репутації, складність роботи з іноземними споживачами	Проводити антикорупційні заходи по всій вертикалі управління

Податкова політика (тарифи і пільги)	Низьке податкове навантаження позитивно відобразатиметься на роботі галузі, і навпаки. Зараз слід констатувати досить лояльну податкову політику, яка не подає ознак на різкі зміни	Безпосереднє реагування розміру доходів на будь-які зміни в законодавстві. Лібералізація податкового навантаження підвищить розмір прибутку	Ретельно слідкувати за змінами податкового законодавства, шукати законні шляхи оптимізації податкового навантаження
Економічні			
Темп зростання економіки	Негативний сценарій впливу темпів зростання економіки на галузь: ріст ціни на нафтогазові товари для споживача за незмінної якості, пониження платоспроможності населення	Для компанії зміни зростання темпів економіки прямо пропорційні можливому прибутку	Розвиток та модернізація виробництва, оскільки стагнація на тлі уповільнених темпів зростання економіки є шляхом до закриття
Рівень інфляції і процентні ставки	Зростання інфляції та процентних ставок кредитування здійснюватиме негативний вплив на галузь	Зростання інфляції та процентних ставок звужує можливості для інвестування	Пошук іноземних інвесторів, емісія акцій
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Сьогодні й у найближчому майбутньому ступінь глобалізації та відкритості економіки, досить високий.	Глобалізаційні процеси можуть позитивно змінити компанію, якщо вона буде готова до роботи з міжнародними компаніями	Робота за міжнародними стандартами, виконання протоколів безпеки та кваліфікації
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	В умовах глобальної пандемії рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища у цілому має несприятливий прогноз.	Зменшення кількості партнерів, зниження кількості продажів через скорочення місткості ринку	Укріплення бізнес-зв'язків, розроблення спеціальних програм для партнерів
Соціально-культурні			
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	Якщо рівень вимог щодо якості буде більш високим, галузь понесе витрати для забезпечення даного рівня якості. Підвищення вимог до якості можна прогнозувати у разі переорієнтації галузі на зовнішній ринок	Компанія несе витрати на забезпечення певного рівня якості, якщо поріг якості буде підвищено, у компанії зросте розмір витрат	Перехід на інноваційні способи збирання та обробки, на більш прогресивне обладнання
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	Сьогоднішні у суспільстві набувають популярності настрої щодо важливості збереження природи та використання екологічно чистих продуктів	Зростання витрат на організацію збирання врожаю	Демонстрація соціальної відповідальності, перехід на інноваційне обладнання
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	Україна має достатньо невелику кількість кваліфікованих робітників і активної молоді, особливо через відтік кадрів, що негативно впливатиме на розвиток галузі	Негативний вплив на підприємство через великий відбір кадрів, дуже довгий період тестування, унікальність і важливість кожного робітника	Користуватися послугами HR-агентств, пошук робітників на конкурентних підприємствах, конкурси на високі посади
Технологічні			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Залишатиметься незадовільним через брак коштів і нестачу державної підтримки	Неефективний збір продукції, а отже, й обмеження можливостей отримання прибутку	Створення, розроблення й упровадження нових інноваційних технологій, підготовка і перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	Незмінність законодавства у сфері технологічного оснащення галузі в Україні	Робота компанії відповідно до необхідних та дозволених норм	Дотримання прийнятих норм, ретельне відслідковування змін

Витрати на дослідження і розробки	Низька частка витрат на інновації в загальному обсязі продукції, незначна частка витрат на НДДКР галузі,	Низька частка фінансування інноваційних проєктів за залишковим принципом	Переглянути величину витрат, підвищити фінансування технологічної сфери
-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Таблиця 3.5 - Матриця обґрунтування раціональних стратегій управління підприємства

Складові ефективності управління корпорацією	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Всі складові >0,5	1	1	1	3	-
5 із 7 складових >0,5	1	1	2	3	4
3 із 7 складових >0,5	1	2	3	3	4
1,2 або всі складові < 0,5	-	3	3	4	4

Рівень масштабності розвитку засвідчує кількісну характеристику змін та перетворень, які відбуваються на підприємстві. Він розраховується на основі переліку найбільш презентабельних індикаторів, які підтверджують кількісні зміни у параметрах виробничо-господарської діяльності за абсолютними показниками, оскільки йдеться про масштабність розвитку [31, с. 167]. В таблиці

3.6 подано матрицю обґрунтування динамічності розвитку корпорації.

Таблиця 3.6 - Матриця обґрунтування динамічності розвитку підприємства

Інтегральні рівні масштабності розвитку	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Високий	1	1	1	2	2
Достатній	1	1	2	2	3
Задовільний	1	2	2	3	4
Низький	2	2	3	4	4
Непривабливий1	3	3	4	4	4

Відповідно до розробленої матриці її окремі сектори поділяються таким чином [32]:

1 – Період стабільного розвитку корпорації і зростання у обраному стратегічному форматі, передбачає значне підвищення рівня коротко-тадовгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємства, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

2 – період обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;

3 – період збереження становища – стратегія орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його

ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогножуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

4 – період скорочення – така стратегія приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. Аналіз досліджуваних підприємств дозволив визначити наступні підходи до обґрунтування їх розвитку. Матриця обґрунтування раціональних стратегій управління ТОВ СП «XXXXX» у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Матриця обґрунтування раціональних стратегій управління досліджуваних корпорацій за 2021 рік

Складові ефективності управління корпорацією	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Всі складові >0,5	1	1	1	3	-
5 із 7 складових >0,5	1	1	2 ТОВ СП «XXXXX»	3	4
3 із 7 складових >0,5	1	2	3	3	4
1,2 або всі складові < 0,5	-	3	3	4	4

Для обґрунтування динамічності розвитку досліджуваних підприємств побудована матриця (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Матриця обґрунтування динамічності розвитку ТОВ СП «XXXXX» за 2021 рік

Інтегральні рівні масштабності розвитку	Інтегральна оцінка ефективності управління корпорацією				
	Висока	Достатня	Задовільна	Низька	Неприваблива
Високий	1	1	1	2	2
Достатній	1	1	2 ТОВ СП «XXXXX»	2	3
Задовільний	1	2	2	3	4
Низький	2	2	3	4	4
Непривабливий1	3	3	4	4	4

Використання запропонованих методичних підходів дозволило сформулювати особливості і стратегічні орієнтири розвитку ТОВ СП «XXXXX», які подані в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ СП «XXXXX»

Обґрунтування раціональних стратегій управління	Обґрунтування динамічності розвитку
-------------------------------------------------	-------------------------------------

<p>Вибірковий розвиток, деяка кількість складових ефективного управління корпорацією незбалансовані, мають незадовільне значення і потребують зосередження уваги на їх оптимізації, хоча загальний стан розвитку корпорації задовільний. В першу чергу підприємству потрібно збалансувати розвиток техніко-технологічної і трудової складових управління корпорацією</p>	<p>Період обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

У цілому слід відзначити, що зовнішнє середовище господарювання підприємства є першочерговим об'єктом стратегічного аналізу, що має на меті виявлення основних загроз та можливостей, які підприємство має обов'язково враховувати під час розроблення та корегування стратегії власного розвитку. При цьому на підставі проведеного дослідження варто зробити висновок щодо простоти, зручності та ефективності PEST-аналізу для вивчення зовнішнього середовища господарювання підприємства [33]. Використання модифікацій PEST-аналізу (SLEPT-аналізу, PESTLE-аналізу, STEEPLE-аналізу) буде доцільним для підвищення рівня адаптації аналізованого підприємства до впливу зовнішнього середовища та формування на цій основі ефективної стратегії його розвитку.

### **2.3. Модель економічного оцінювання корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXX»**

Економічне оцінювання корпоративної стратегії є необхідним, для визначення слабких місць та прийняття ефективних стратегічних рішень для її удосконалення. Ефективність корпоративної стратегії - комплексний показник, який враховує чинники, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До них можна віднести: загальну ефективність діяльності організації, унікальне становище серед конкурентів, конкурентоспроможність продукції підприємства, оптимальну організаційну структуру, наявність сильної організаційної культури, корпоративну соціальну відповідальність підприємства тощо [34, с. 200].

Таким чином, оцінка ефективності корпоративної стратегії повинна включати аналіз кожного із цих факторів, а також їх комплексний вплив на



стратегію підприємства. Оцінювання ефективності корпоративної стратегії підприємства доцільно проводити шляхом аналізу семи функціональних груп показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства. А саме: фінанси, операційна діяльність, маркетингова діяльність, управління персоналом, організаційна структура, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність [35, с. 233].

Метою даного заходу є розроблення моделі оцінювання ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX».

З метою успішної діяльності підприємства, зайняття лідируючих позицій на ринку, формування позитивного іміджу серед потенційних споживачів необхідним є розроблення успішної корпоративної стратегії підприємства, тобто генерального напрямку, якого дотримуватиметься організація у процесі досягнення своїх цілей. Для встановлення відповідності розробленої стратегії критеріям ефективності, виявлення недоліків та неточностей, які необхідно усунути з метою досягнення бажаного результату діяльності підприємства доцільно здійснювати оцінювання розробленої стратегії [36, с. 125].

Перш за все, успішність корпоративної стратегії залежить від загальної ефективності діяльності машинобудівного підприємства, яку можна визначити шляхом оцінки фінансового стану та фінансових результатів діяльності організації, їх відповідності поставленим цілям.

Таким чином, аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства, його кредитоспроможності, ефективності використання власного та позикового капіталу, інвестиційної привабливості підприємства, його прибутковості та рентабельності дозволить встановити успішність управлінських рішень щодо реалізації обраної стратегії, а також потребу у її коригуванні. Важливе значення має також оцінювання операційної діяльності підприємства. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів, показників використання виробничих потужностей організації, рентабельності операційної діяльності дозволить виявити недоліки та вузькі місця у процесі здійснення виробничої діяльності підприємства. Отримані результати дозволять прийняти рішення щодо оптимізації

виробничих процесів в організації.

Група показників щодо оцінювання маркетингової діяльності передбачає проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства, його продукції. Оцінювання конкурентоспроможності організації дозволить встановити позиції підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, визначити частку ринку та можливості до її збільшення [37, с. 183].

Оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника, який включає оцінку цінових параметрів продукції (ціна продажу, вартість сервісного обслуговування тощо) підприємств-конкурентів, а також оцінку якісних параметрів товарів, таких як якість продукції, упаковка, зовнішній вигляд, зручність у користуванні тощо. У випадку зайняття лідируючих позицій по відношенню до основних конкурентів можна стверджувати про наявність успішної стратегії машинобудівного підприємства.

На успішність корпоративної стратегії чималий вплив має персонал підприємства. Адже його бажання діяти в інтересах організації, швидко та ретельно виконувати поставлені завдання сприятимуть досягненню цілей організації. Тому, в процесі оцінювання корпоративної стратегії слід приділити увагу групі показників, що стосуються ефективності управління персоналом. До них слід віднести продуктивність праці працівників, якісну укомплектованість кадрового складу підприємства, рівень задоволення працівників умовами праці тощо [38, с. 203].

Організаційна структура підприємства є важливим чинником, що впливає на результативність діяльності підприємства. Адже невірно побудована структура може призвести до дублювання функціональних обов'язків працівників, тривалого в часі виконання поставлених завдань, що в свою чергу, буде свідчити про низьку ефективність роботи. Оцінка організаційної структури підприємства передбачає аналіз її відповідності цілям організації, її гнучкість, вивчення функціональних підрозділів, їх підпорядкування,

дослідження кадрів та фахівців підприємства, економічних результатів роботи функціональних служб та підрозділів, встановлення ступеня централізації функцій підрозділів.

У сучасних умовах великого значення набуває наявність на підприємстві організаційної культури, адже «добре сформована організаційна культура допомагає чітко визначити її мету, є стимулом для ефективної роботи співробітників і сприяє створенню необхідної та адекватної структури й механізмів контролю» [39, с. 233]. Оцінити організаційну культуру можна за допомогою показників соціальної ефективності, таких як зниження плинності кадрів, підвищення трудової дисципліни, зростання освітнього і професійного рівня працівників, підвищення рівня оплати праці, збільшення числа претендентів на отримання місця роботи на підприємстві, зниження рівня конфліктності персоналу тощо [40, с. 110].

Актуальним на сьогоднішній день є також оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Адже здійснення дій щодо покращення благополуччя працівників, сприяння до соціального миру та безпеки, охорони навколишнього середовища, дотримання прав людини дозволить підприємству сформувати позитивний імідж, якісно покращити зовнішнє оточення організації. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності здійснюють за такими показниками: створення нових робочих місць, сплата податків у повному обсязі, збереження навколишнього середовища, відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам, соціальні інвестиції тощо [41, с. 112].

Таким чином, проведення оцінювання за кожною з перелічених груп показників дасть змогу зробити висновки про ефективність корпоративної стратегії підприємства, виявити проблемні місця, на основі чого вжити заходів щодо удосконалення корпоративної стратегії машинобудівного підприємства.

Ефективність корпоративної стратегії – комплексний показник, який враховує чинники, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До них можна віднести: загальну ефективність діяльності організації, унікальне

становище серед конкурентів, конкуренто-спроможність продукції підприємства, оптимальну організаційну структуру, наявність сильної організаційної культури, корпоративну соціальну відповідальність підприємства тощо. Таким чином, оцінка ефективності корпоративної стратегії повинна включати аналіз кожного із цих факторів, а також їх комплексний вплив на стратегію підприємства.

Найбільш поширеним підходом до оцінювання ефективності розробленої корпоративної стратегії підприємства є система збалансованих показників розроблена Д.П. Нортонем та Р.С. Капланом. Вчені стверджують, що збалансована система показників трансформує стратегію в завдання і показники, які згруповані за чотирма напрямками, такими як фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання та підвищення кваліфікації [42, с. 270].

Однак, з метою врахування особливостей функціонування підприємства в умовах іноземного інвестування, дана система показників вимагає розширення переліку досліджуваних напрямів [43-44]. Рекомендуємо удосконалити систему оцінювання ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX» шляхом додавання до системи збалансованих показників Нортон-Каплана таких напрямів: організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність. Удосконалена система оцінювання корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX» подано на рисунку 3.4.

Таким чином, на основі даної системи рекомендуємо оцінювати ефективність корпоративної стратегії підприємства шляхом проведення оцінювання ефективності усіх функціональних блоків, з яких складається корпоративна стратегія організації.

Рекомендована формула оцінювання [45, с. 3]:

$$E_i = w_{\phi} \cdot E_{\phi} + w_B \cdot E_B + w_M \cdot E_M + w_{\Pi} \cdot E_{\Pi} + w_{O.K.} \cdot E_{O.K.} + w_{O.C.} \cdot E_{O.C.} + w_{K.B.} \cdot E_{K.B.} \quad (3.1)$$

де  $E_i$  – інтегральний показник ефективності корпоративної стратегії підприємства;

$E_{\phi}$ ,  $E_B$ ,  $E_M$ ,  $E_{\Pi}$ ,  $E_{O.K.}$ ,  $E_{O.C.}$ ,  $E_{K.B.}$  – економічна ефективність корпоративної стратегії підприємства за функціональними блоками: «Фінанси»,

«Внутрішні бізнес-процеси» «Клієнти», «Навчання і розвиток», «Організаційна культура», «Організаційна структура», «Корпоративна соціальна відповідальність»;

$W_{\phi}$ ,  $W_{\psi}$ ,  $W_M$ ,  $W_n$ ,  $W_{o.k.}$ ,  $W_{o.c.}$ ,  $W_{k.v.}$  – коефіцієнти вагомостей складових інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії підприємства.

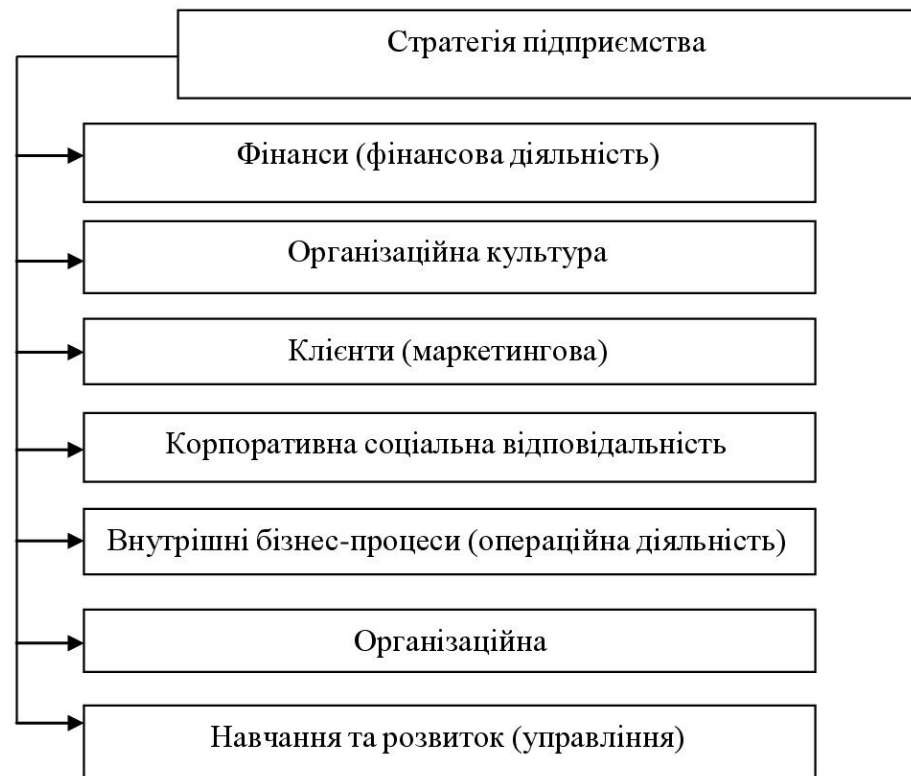


Рисунок 3.4 - Система показників оцінювання ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXX»

Критерієм оцінки ефективності корпоративної стратегії підприємства є виконання нерівності:  $E_i \geq 1$ . Тобто, у випадку коли виконується дана нерівність, можна стверджувати, що обрана корпоративна стратегія досліджуваного суб'єкта господарювання є ефективною. У випадку, коли  $E_i < 1$ , можна зробити висновок, що обрана та реалізована корпоративна стратегія підприємства є не ефективною і потребує заходів для її негайного коригування.

Визначення коефіцієнтів вагомості кожної складової інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії підприємства проводиться експертним методом.

Крім того, рекомендується використовувати матриці, в клітинках якої

стоять номери тих складових, які є важливішими у процесі попарного порівняння з іншими. Отримана кількість переваг для кожної складової нормалізується, що і визначає «вагомість» кожної з них. Хоча даному підходу притаманний певний суб'єктивізм, однак у порівнянні із методом прямої (безпосередньої) оцінки вагомості, встановленої групою експертів, дана методика є менш суб'єктивною [46]. Схематичне представлення матриці для визначення вагомості кожної складової частини інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії підприємства представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Півматриця для визначення важливості складових інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії підприємства

	Фінанси	Внутрішні бізнес- процеси	Клієнти	навчання та розвиток	ганізаційна культура	ганізаційна структура	Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Важливість, %	анжування за важливістю
Фінанси										
Внутрішні бізнес- процеси										
Клієнти										
Навчання та розвиток										
Організаційна культура										
Організаційна структура										
Корпоративна соціальна відповідальність										
Σ								100	x	

Розглянемо детальніше розрахунок кожної складової інтегральної оцінки ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXX». Функціональний блок «Фінанси» передбачає проведення оцінювання фінансових показників, які характеризують економічні наслідки прийнятих рішень та здійснених заходів і є індикаторами відповідності стратегії, її здійснення і втілення загального плану удосконалення підприємства загалом [46-47].

Існують різні підходи щодо вибору показників, які характеризують

ефективність фінансової діяльності підприємства. Зокрема, Савченко О.І. вважає, що до фінансових показників належать [45]: рентабельність власного капіталу (ROE), прибутковості на вкладений капітал (ROCE), економічно додана вартість (EVA); темп виручки від продажів з екологічно чистих продуктів; ставка екологічних податків і штрафів; сума, що витрачена на маркетингову діяльність; швидкість виплат, отриманих в екологічних цілях; темп екологічно свідомих інвестицій.

Рекомендоване значення показника ефективності корпоративної стратегії підприємства за функціональним блоком «Фінанси» становить  $E_{\phi} \geq 1$ . При виконанні даної нерівності можна стверджувати, що реалізована стратегія є ефективною. Аналогічні умови застосовуються і до рекомендованих значень показників ефективності корпоративної стратегії за іншими функціональними блоками [48, с. 55].

Розрахунок коефіцієнтів вагомостей кожного функціонального блоку для ТОВ СП «XXXXX» подано у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Розрахунок коефіцієнтів вагомостей кожної функціональної сфери для ТОВ СП «XXXXX» за 2021 р

	Фінанси	Внутрішні бізнес-процеси	Клієнти	навчання та розвиток	організаційна культура	організаційна структура	Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Важливість, %
Фінанси	x	1	1	1	1	1	1	6	28,5
Внутрішні бізнес-процеси		x	2	2	2	2	2	5	23,8
Клієнти			x	4	3	3	3	3	14,3
Навчання та розвиток				x	4	4	4	4	19
Організаційна культура					x	5	7	1	4,8
Організаційна структура						x	6	1	4,8
Корпоративна соціальна відповідальність							x	1	4,8
Σ								21	100

Функціональний блок «Корпоративна соціальна відповідальність» характеризує ставлення підприємства до соціальних проблем, які існують у суспільстві, турботу про власний персонал, споживачів, соціум.

На основі розрахованих показників ефективності корпоративної стратегії за функціональними сферами ТОВ СП «XXXXX» проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії даного суб'єкта господарювання у 2016 р. (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 - Розрахунок інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXX» у 2021 р

№	Функціональна сфера	Вагомість, %	Ефективність стратегії за функціональними сферами	Розрахункове значення ефективності корпоративної стратегії
1	Фінанси	28,5	1,11	0,316
2	Внутрішні бізнес- процеси	23,8	1,14	0,271
3	Клієнти	14,3	1,02	0,146
4	Навчання та розвиток	19	1,07	0,203
5	Організаційна культура	4,8	0,984	0,048
6	Організаційна структура	4,8	1,027	0,049
7	Корпоративна соціальна відповідальність		1	0,048
	Інтегральний показник ефективності:			1,081

Отже, на основі проведеного розрахунку інтегрального показника ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXX» у 2021 р. можна зробити висновок про те, що обрана та реалізована корпоративна стратегія підприємства є ефективною. Про це свідчить виконання умови нерівності  $E_i \geq 1$  ( $1,081 > 1$ ). З представлених результатів дослідження ми бачимо, що незначні відхилення від цільових значень деяких показників ефективності корпоративної стратегії не впливають на загальну оцінку корпоративної культури ТОВ СП «XXXXX». Корпоративна стратегія є ефективною та не потребує значних змін.

Таким чином можна розрахувати ефективність корпоративної стратегії будь-якого підприємства.



### Висновки до розділу 3

З метою ефективного розвитку та вдосконалення корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXXX» запропоновано розробку етапів корпоративної стратегії для диверсифікації підприємства.

Розглянуто основи вибору стратегії формування корпоративної культури на підприємстві. Виявлено типи корпоративних стратегій, як основу формування стратегії корпоративної культури; опрацьовано різновиди типів і видів стратегії корпоративної культури, основні властивості стратегії, принципи та ефективність побудови і реалізації стратегії від них.

Розроблено етапи корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес-стратегії однопрофільної компанії. Розглянуто бізнес-стратегію для однопрофільної компанії та її елементи, види. Представлено механізм вироблення стратегії для підприємства, а також види бізнес-стратегії, їх конкурентні переваги та недоліки. Стратегія формування корпоративної культури на підприємстві є новим явищем, входить поступово, тому виникають проблеми у її формуванні. Неможливо запланувати стратегію на постійний період існування підприємства.

Запропоновано використання інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення формування корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX». Розглянуто PEST-аналіз як інструмент формування конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства. Установлено, що для виживання та розвитку для підприємства необхідною є активна позиція з погляду формування зовнішніх умов власної діяльності на основі систематичного виявлення у зовнішньому середовищі загроз та потенційних можливостей. Зазначене зумовлює доцільність використання в діяльності підприємства інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу. Розглянуто послідовність і наведено характеристику основних етапів проведення PEST-аналізу. Оцінку вірогідності зміни кожного виділеного фактору доповнено оцінкою з поправкою на вагу, що збільшує обґрунтованість результатів. Виділені етапи PEST-аналізу апробовано на прикладі

промислового підприємства, що дало змогу вдосконалити довгострокову стратегію розвитку ТОВ СП «XXXXXX». Зроблено висновок щодо простоти, зручності та ефективності досліджуваного інструменту для вивчення зовнішнього середовища господарювання підприємства. Запропонований підхід до обґрунтування оптимальної стратегії розвитку дозволить корпораціям визначати основні стратегічні орієнтири і перспективи розвитку з урахуванням тих проблем, які існують і потребують першочергового вирішення. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності управління ТОВ СП «XXXXXX» і максимально наблизить процес управління корпорації до вимог ринку, на якому корпорація працює. Таким чином поєднання вимог зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього розвитку корпорації дозволить визначити можливість досягнення бажаних результатів розвитку ТОВ СП «XXXXXX» та відповідно до цього обрати найбільш ефективний варіант досягнення корпоративних цілей.

Запропоновано модель економічного оцінювання корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXXX». Наведено особливості здійснення економічного оцінювання корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX». Науковою новизною є удосконалена система показників оцінювання ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX» та запропонована модель економічного оцінювання корпоративної стратегії підприємства за функціональними блоками: «Фінанси», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти», «Навчання і розвиток», «Організаційна культура», «Організаційна структура», «Корпоративна соціальна відповідальність». Запропонована модель дозволяє оцінити ефективність корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX». Здійснено оцінювання ефективності корпоративної стратегії ТОВ СП «XXXXXX».

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра узагальнено теоретико-методологічні засади визначення корпоративної бізнес-економічної стратегії підприємства. Обґрунтовано сучасні підходи визначення сутності і особливостей корпоративних стратегій підприємства; досліджено характеристики корпоративних стратегій підприємства. Обґрунтовано особливості побудови структури корпоративної стратегії; визначено основні складові корпоративної бізнес-економічної стратегії.

Управління завжди починається із вибору стратегії, основна її мета довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт та визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, керівництво здійснює управління у «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що їх лобіюють. Стратегічне планування західні економісти розглядають завжди позитивно тому, що воно дає змогу здійснювати прогнозування. Ефективну реалізацію стратегії забезпечує корпоративна культура, яка базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. На різноманітних підприємствах такі цінності можуть бути різними, зокрема залежати від того, чий інтереси містяться в основі діяльності компанії - самої компанії загалом чи окремих її членів.

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним фактором, що мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей у межах продекларованої місії. Стратегія підприємств є основним двигуном до дій, вмикаючи який, підприємство реалізує за допомогою корпоративної культури поставлені цілі, місію та реалізації стратегічну концепцію підприємства. На підприємствах під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів все швидко змінюється, потребує якісних змін і стратегія, тому необхідно змінювати та удосконалювати корпоративну стратегію підприємств. Корпоративна стратегія є невід'ємною часткою великого стратегічного механізму підприємства.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXX». Охарактеризовано результати діяльності підприємства; проведено аналіз формування стратегії корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності ТОВ СП «XXXXX»; дана оцінка кадрового забезпечення у формуванні корпоративної стратегії на ТОВ СП «XXXXX».

ТОВ СП «XXXXX» є одним з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник і т.д.). В ході свого розвитку, ТОВ СП «XXXXX» методично розширює географічне охоплення та асортимент виробничої діяльності.

Компанія має 22 виробничих підрозділи, розташованих в дев'яти регіонах України. На прикладі ТОВ СП «XXXXX» можна виділити кілька груп чинників, що впливають на ефективність виробництва та діяльності: технікотехнологічні, організаційно-господарські, загальноекономічні, природні. При існуючих умовах (якість землі, географічне положення) ефективність зовнішньоторговельної діяльності ТОВ СП «XXXXX» залежить від внутрішньогосподарських факторів: забезпеченості підприємства матеріальними та трудовими ресурсами.

Співпраця з данною організацією також дозволяє брати участь у розробленні зразків типових зовнішньоторговельних контрактів для галузі та правової підтримки та арбітражу у процесі здійсненні зовнішньоторговельних операцій. Негативною тенденцією зовнішньої торгівлі зерновими культурами ТОВ СП «XXXXX» є те, що в структурі аграрного експорту переважає сировина, а частка готових харчових продуктів, олії та продуктів переробки зернових – знижується, хоча найбільший інтерес для України представляє саме продукція переробки, виробництво та експорт якої забезпечує високу додану вартість і є стратегічним пріоритетом для держави та одним із важливих якісних критеріїв економічної оцінки ступеня ефективності експорту агропромислового комплексу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків підвищення ефективності не лише зовнішньоторговельної діяльності, а і виробничої діяльності є розвиток транспортної інфраструктури компанії, а саме річкового судноплавства. Використання річкового транспорту надає значні переваги для компанії, осободливо беручи до уваги вартість річкового транспорту, який є найдешевшим з усіх видів транспорту, що використовується для транспортування сільськогосподарської продукції. Розвиток річкового транспорту також дозволить зменшити навантаження на українські атомобільні шляхи, що дозволить зберігати їх якість та перенаправити вантажопотік на українські річки, потенціал котрих майже не використовується. Розвиток річкового судноплавства також буди сприяти розвитку вланого суднобудівництва компанії та розвитку галузі будівництва об'єктів інфраструктури.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ СП «XXXXXX» збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 21,5 %.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ СП «XXXXXX» збільшилась з 120 осіб у 2019 р. до 161 особи у 2021 р. Матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 29,1 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 1,7%.

Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 20,0 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 6,7 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ СП «XXXXXX» впродовж досліджуваного періоду зростає. Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2020 р. зменшилась порівняно з 2019 р. на 8,5 %, а у 2021 р. збільшилась на 2,6 % по відношенню до 2020 р. На ТОВ СП «XXXXXX» у 2020 р. спостерігається неефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача зменшується. У 2020 р. порівняно з 2019 р. матеріаловіддача зменшилась на 19,7 %, а у 2021 р. збільшилась на 19,5 %.

Найбільшу частку в складі оборотних активів у 2017-2019 рр. займала дебіторська заборгованість за товари. Частка дебіторської заборгованості за товари скоротилася з 75,6 % у 2017 р. до рівня 64,1 % у 2019 р. Натомість у 2019 р. зросла частка іншої поточної дебіторської заборгованості з 9,8 % у 2017 р. до 22,7 % у 2019 р. В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ СП «XXXXXX» у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 47,3 %. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань. У 2019 р. порівняно з 2018 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ СП «XXXXXX» збільшилася на 27,7 %.

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ СП «XXXXXX» (таблиця 4.1), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ СП «XXXXXX» становлять робітники. Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає більше 62,0 %, а керівників більше 5,0 % за аналогічний період. найбільшою є група від 46 до 55 років, її частка у всьому персоналі складає 37,5 % у 2019 р., 34,6 %, у 2020 р., а у 2021 р. найбільш чисельною стала категорія персоналу від 31 до 45 років – 32,9 %. Чисельність працівників вікової категорії працівників до 30 років зросла з 27 осіб до 47 осіб. Наступною є група віком старші 56 років. Серед працівників такого віку відбулося збільшення протягом досліджуваного періоду. Найбільшу питому вагу складають працівники з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 6 до 10 років. Причому у 2021 р. їх питома вага дещо зменшилась. Наступну групу складають працівники зі стажем від 11 до 20 років. Протягом досліджуваного періоду дещо змінюється питома вага чисельності працівників зі стажем від 1 до 5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Кількість працівників-жінок складає 33,2%, а те, що більшість співробітників – чоловіки, пояснюється специфікою більшості напрямків діяльності компанії: судноплавство, суднобудування, транспортні перевезення, елеваторна промисловість, сільськогосподарське виробництво. Жінки

працюють у всіх підрозділах компанії, на різних посадах, а переважна їх більшість - серед спеціалістів. У компанії багато працівників відносяться до пільгових категорій, зокрема: пенсіонери (за віком, на пільгових умовах, встановлена інвалідність) (6,3%); працівники, які відносяться до соціально незахищених категорій (32%), при законодавчо встановленій квоті у 5%; мають статус учасника бойових дій – (2,9 %).

Щодо фактичного покращення окремих елементів, що сприяють підвищенню ефективності праці, то на ТОВ СП «XXXXXX» відбулось: покращення соціально-економічних аспектів діяльності працівників: значно вдосконалена система цілісних орієнтирів, формування корпоративного духу всередині колективу; упровадження системи ефективної оцінки результатів праці, що враховує особистий внесок кожного працівника та містить елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Мотиваційний механізм, що діє на ТОВ СП «XXXXXX» у межах впровадженої системи оплати праці, становить матеріальну винагороду в грошовому вигляді, розмір якої залежить від виконання планів підприємства по реалізації продукції.

Основною стратегією ТОВ СП «XXXXXX» є стратегія розвитку, яка реалізується шляхом зовнішнього зростання. Успішна реалізація стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX», зумовлена як зростанням зовнішнього попиту, так і сприятливими кліматичними умовами для формування сировинної бази, дозволила забезпечити лідируючі позиції галузі на національному та зовнішньому ринку.

З метою ефективного розвитку та вдосконалення корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXXX» запропоновано розробку етапів корпоративної стратегії для диверсифікації підприємства. Запропоновано використання інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення формування корпоративної стратегії розвитку ТОВ СП «XXXXXX». Запропоновано розробку моделі економічного оцінювання корпоративної бізнес-економічної стратегії ТОВ СП «XXXXXX».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Євтушевський В.Л. Корпоративне управління: Підручник. К.: Знання, 2000. —400с.
2. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 360 с.
3. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. – К. : Кондор, 2011. – 582 с.
4. Андрушків Б.М. Корпоративне управління : Навчальний посібник / Андрушків Б.М., Черничинець С.П. — К. : Кондор , 2011 — 528 с.
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011 – 317 с.
6. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд Ш, Л., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом —Вильямс, 2006. — 928 с. : ил. — Парат тит. англ
7. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2009. – 132 с.
8. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. – К.: Каравела; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.
9. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
11. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. // Г.В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
12. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133с.
13. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: підруч. для вузів / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К.: Лібра, 2004. – 368 с.



14. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
15. Одинцова Г.С. Механізм управління підприємством: поняття і содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку: науковий журнал. – Харків: ХНЕУ, 2005. – № 4 (36). – С. 48–50.
16. Цурік О. Системи корпоративного управління в Україні: стан та перспективи / О. Цурік. – Інтернет ресурс [http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=16024](http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=16024)
17. Чечетов М. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації / М. Чечетов, О. Мендрул // Економіка України. 2001. № 4. С. 23.
18. Шершнева З.Е. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення / З.Е. Шершнева. – К.: Укр. – 600 с.
19. Зикіна В. О. Оцінювання ефективності формування стратегії інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / В. О. Зикіна // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 119-122.
20. Музиченко-Козловська, О. В. Вибір та оцінювання стратегії машинобудівного підприємства [Текст] / О. В. Музиченко-Козловська, А. В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 93-98.
21. Левик, І. С. Стратегічний потенціал машинобудівного підприємства: суть та елементи [Текст] / І. С. Левик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 81-88.
22. Євтушевський В.Л. Корпоративне управління: Підручник. К.: Знання, 2000. 400с.
23. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
24. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної

стійкості машинобудівних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 42.

25. Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7/201. С. 86–92.

26. Мирошніченко Ю.В., Курлова К.І. Стратегічний аналіз торговельної галузі України як складова антикризового управління торговельним підприємством. Молодий вчений. 2017. № 11(51). С. 1242–1246.

27. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности. Вестник ТГУ. 2013. Вып. 3(119). С. 167–169.

28. ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння». Офіційний сайт. URL: <https://unb.ua/uk/about> (дата звернення: 04.03.2023).

29. Чернова Е.В. PEST-анализ: что это такое и как его провести на примерах. Управляем предприятием. 23 августа 2019. URL: <https://upr.ru/article/pest-analiz-cto-eto-takoe-i-kak-ego-provesti-na-primerah/> (дата обращения: 04.03.2023).

30. Семін І.Є. Оцінювання ефективності корпоративної стратегії промислового підприємства / І.Є. Семін // Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, 11-12 квітня 2014 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 200-201.

31. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: Підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній // За ред. проф. А.Г. Загороднього. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 487с.

32. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т. Фролова // Міжнародна економічна політика. 2012. Вип. 1-2. С. 125-155.

33. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2006р. – 340 с.

34. Чухрай Н.І. Оцінювання рівня ресурсного забезпечення розвитку машинобудівних підприємств Львівщини / Н.І. Чухрай, І. Кулиняк, Л. Прийма // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2015. – №12 (174). – С.203-212

35. Чухрай Н.І. Методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств / Н.І. Чухрай, І. Кулиняк, О. Глянцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. №2. – С.233-247.

36. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення / С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 110-115.

37. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Г. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

38. Каплан Р.С. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

39. Kaplan R. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance / Kaplan R. and Norton D. // Harvard Business Review, January – February, 1992.

40. Kaplan R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / Kaplan R. and Norton D. // Harvard Business Press, 1996.

41. Савченко О.І. Використання системи збалансованих показників для інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / О.І. Савченко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2016. – № 28 (1200). – С. 3-8.

42. Fredrickson J.w. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions / Fredrickson J.w. // Academy of Management Journal. – 27 (3). – 1984. – С. 445- 466.

43. Ansoff H.I., Corporate Strategy / H.I. Ansoff. – New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

44. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York, NY: Harper & Row, 1974. –p. 104.

45. Schendel D.E. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning / Schendel D.E., Hofer, C.H. - Boston, MA: Little Brown, 1979, p. 15.

46. Лелюк О. Ю., Калініна С. П. Формування корпоративних стратегій управління людськими ресурсами в умовах кризи. Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти : зб. наук. праць / за заг. ред. д.філос.н. Журби М.А. Монреаль : СРМ «ASF», 2018.

47. Лелюк О. Ю., Тахтарова К. А. Макроекономічні передумови трансформації корпоративних стратегій управління людськими ресурсами в умовах кризи. Ринок праці та зайнятість населення. 2019. № 4. С. 13–18.