ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
О.М. Лизунова
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

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

Виконала: студентка 4 курсу, групи МЕН-21
Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)
Зубкова Ксенія Едуардівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник д.е.н., проф., професор кафедри управління і фінансового-економічної безпеки Ляшок Я.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент к.е.н., доц.. доцент кафедри економіки підприємства Фоміна О.О. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет **економіки та менеджменту**
Кафедра **управління і фінансово-економічна безпека**
Освітній ступінь **бакалавр**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

_____/О.М. Лизунова /

“____”_____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Зубкова Ксенія Едуардівна
(прізвище, ім’я , по батькові)

1. Тема роботи Формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.
керівник роботи д.е.н. проф. Я.О. Ляшок ,
(прізвище, ім’я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом від «16» квітня 2025 року № 121
2. Строк подання студентом роботи 07 червня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про управління об'єктами державної власності», Господарський кодекс України, Стратегічні документи підприємства (бізнес-план, фінансова звітність, організаційна структура), Методичні рекомендації з розробки корпоративних стратегій, Емпіричні дані про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, Наукова література з питань стратегічного управління та економіки підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи формування корпоративної стратегії. Класифікація корпоративних стратегій та підходи до їх вибору. Аналіз зовнішнього середовища підприємства (PESTEL-аналіз). SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Розробка оновленої корпоративної стратегії розвитку. Формування системи стратегічного контролю. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень.
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов’язкових креслень)
Структурна схема стратегічного управління підприємством. SWOT-матриця підприємства. PESTEL-матриця зовнішнього середовища. Схема оновленої корпоративної стратегії (стратегічна карта). Діаграма динаміки фінансових

показників (прибуток, рентабельність, ліквідність). Таблиця з KPI для стратегічного контролю. Інфографіка основних стратегічних пріоритетів підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ I	Ляшок Я.О,. д.е.н, професор	10.05.2025	
Розділ II	Ляшок Я.О,. д.е.н, професор	22.05.2025	
Розділ III	Ляшок Н.Ю. к.е.н, доцент кафедри	26.06.2025	

7. Дата видачі завдання 30 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми, узгодження календарного плану підготовки кваліфікаційної роботи	квітень 2025р.	
2	Вивчення монографічних досліджень, переодичних видань вітчизняних та іноземних науковців, збір та узагадьнення даних	29.04.2025	
3	Складання плану кваліфікаційної роботи	05.05.2025	
4	Написання розділу I кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	10.05.2025	
5	Написання розділу II кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	22.05.2025	
6	Написання розділу III кваліфікаційної роботи та узгодження з керівником практики	26.05.2025	
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення розділів роботи згідно з встановленими вимогами, подання на відгук науковому керівнику	30.05.2025	
8	Подання роботи на відповідність академічної доброчесності	04.06.2025	
9	Підготовка презентаційних матеріалів та доповіді для захисту кваліфікаційної роботи	17.06.2025	
10	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Згідно з розкладом роботи ЕК	

Студент _____ Зубкова К. Е.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Ляшок Я.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Зубкова К.Є. Формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2025.

У роботі досліджено теоретичні підходи до формування корпоративної стратегії підприємства та її роль у сучасному бізнес-середовищі. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище конкретного підприємства, оцінено ефективність чинної корпоративної стратегії. Розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення з урахуванням викликів динамічного ринку.

Ключові слова: корпоративна стратегія, стратегічне управління, бізнес-середовище, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Zubkova K.E. Formation of corporate strategy of the enterprise in the conditions of a dynamic business environment / Final qualification work for obtaining the educational degree "bachelor" in the specialty 073 Management. – State Higher Educational Institution of Donetsk National Technical University, Pokrovsk, 2025.

The work explores theoretical approaches to the formation of corporate strategy of the enterprise and its role in the modern business environment. The internal and external environment of a particular enterprise is analyzed, the effectiveness of the current corporate strategy is assessed. Practical recommendations for its improvement are developed taking into account the challenges of a dynamic market.

Keywords: corporate strategy, strategic management, business environment, enterprise, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ……..... 9
1.1. Поняття, сутність та значення корпоративної стратегії підприємства... 9
1.2. Класифікація корпоративних стратегій та підходи до їх формування... 14
1.3. Вплив динамічного бізнес-середовища на стратегічний вибір підприємства…… 17
Висновки до розділу 1……. 20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА……. 23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства……... 23
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства з урахуванням динамічності змін…… 25
2.3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства…… 30
Висновки до розділу 2……. 34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ……. 38
Висновки до розділу 3…… 48
ВИСНОВКИ …… 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 55
Додаток А. Заява……. 59
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи……..... 60
Додаток Г. Перелік публікацій ……..…….. 61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються швидкими змінами технологій, високою конкуренцією, нестабільністю ринків та глобалізаційними процесами, підприємства змушені оперативно адаптуватися до зовнішніх викликів і переглядати свої стратегічні орієнтири. В таких умовах саме корпоративна стратегія стає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Формування ефективної корпоративної стратегії вимагає глибокого аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, врахування впливу динамічного бізнес-середовища, а також здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до розробки та реалізації корпоративної стратегії, що забезпечуватиме гнучкість, інноваційність і орієнтацію на результат.

Таким чином, дослідження процесу формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного середовища є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно спрямоване на підвищення ефективності стратегічного управління підприємством в умовах постійних змін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища та розробка рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання роботи:

1. Розкрити сутність та значення корпоративної стратегії в системі стратегічного управління підприємством.
2. Проаналізувати основні підходи до класифікації та формування корпоративних стратегій.
3. Дослідити вплив динамічного бізнес-середовища на вибір та реалізацію стратегії підприємства.

4. Надати організаційно-економічну характеристику обраного підприємства.
5. Провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.
6. Оцінити ефективність чинної корпоративної стратегії підприємства.
7. Обґрунтувати напрями удосконалення корпоративної стратегії з урахуванням сучасних ринкових умов.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії підприємства

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є системний і комплексний підхід до дослідження процесів стратегічного управління, загальнонаукові методи пізнання (аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення, класифікація), а також спеціальні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, методи оцінки конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходів до формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища шляхом поєднання методів стратегічного аналізу з практичними інструментами адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.

У роботі запропоновано практичні рекомендації щодо оновлення стратегічних орієнтирів підприємства з урахуванням сучасних викликів, що сприяє підвищенню його гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості до змін.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені у ній аналітичні підходи та рекомендації можуть бути використані підприємствами для оцінки ефективності чинної корпоративної стратегії, а також для її вдосконалення з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Запропоновані заходи спрямовані на посилення стратегічної гнучкості, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку, що робить їх актуальними для практичного застосування в умовах сучасної економіки.

Структура курсової роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів та восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел (25 найменувань). Загальний обсяг роботи – 26 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття, сутність та значення корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія є одним із фундаментальних елементів системи стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрямок і межі діяльності організації, формує основу для прийняття ключових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Термін «корпоративна стратегія» вперше почав широко використовуватися у 60-70-х роках XX століття в роботах таких учених, як Ігор Ансофф, Гаррі Мінцберг, Майкл Портер. За визначенням І. Ансоффа, корпоративна стратегія — це стратегія вибору галузей (ринків), у яких підприємство планує діяти, і загальних принципів розподілу ресурсів між цими галузями. [1]

Сучасне тлумачення корпоративної стратегії підкреслює, що це — система управлінських рішень і дій, які визначають місію, бачення, цілі підприємства, ключові напрями діяльності, розподіл ресурсів, а також створення умов для стабільного та ефективного функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища.

Сутність корпоративної стратегії полягає у формуванні довгострокових орієнтирів діяльності підприємства, які забезпечують його розвиток і досягнення конкурентних переваг. Вона передбачає:

- визначення сфер і галузей бізнесу, у яких підприємство має або планує мати присутність. це питання диверсифікації діяльності, вибору нових напрямків розвитку.
- формування принципів розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямками, забезпечення синергії та оптимізації діяльності.
- координацію бізнес-стратегій різних підрозділів у рамках єдиної корпоративної політики.

- адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори.
- визначення організаційної структури та системи управління, які забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей.

Корпоративна стратегія виступає як зв’язок між зовнішніми можливостями і внутрішніми ресурсами підприємства, забезпечуючи таким чином стратегічну цілісність організації.

В теоретичній літературі виділяють кілька основних типів корпоративних стратегій, які підприємство може обирати в залежності від своєї ситуації:

1. Стратегія зростання (експансії). Ця стратегія передбачає активне розширення масштабів діяльності підприємства. Її реалізація можлива за кількома напрямами:

- інтенсивне зростання – шляхом покращення наявних продуктів, підвищення продуктивності, модернізації виробництва, збільшення обсягів продажу в межах існуючого ринку.
- інтегроване зростання – через вертикальну інтеграцію: об’єднання з постачальниками (зворотна інтеграція) або розширення каналів збуту (пряма інтеграція). [2]
- диверсифіковане зростання – освоєння нових товарних ринків або випуск нових продуктів (диверсифікація може бути пов’язана або непов’язана з основним бізнесом).
- ринкова експансія – вихід на нові географічні ринки або освоєння нових сегментів споживачів.

Мета: посилення позицій підприємства, підвищення рентабельності, отримання нових конкурентних переваг.

Ризики: перенавантаження ресурсів, неготовність до масштабування, високі інвестиційні витрати.

2. Стратегія стабілізації. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство досягло певного рівня розвитку і прагне його підтримувати без різких змін. [3] Основні риси:

- орієнтація на підтримання ринкової частки, збереження прибутковості та ефективності функціонування.
- оптимізація витрат, збереження якісного обслуговування клієнтів, підвищення лояльності.
- підтримка та вдосконалення наявного асортименту продукції без агресивного розширення.

Мета: стабілізувати діяльність у періоди невизначеності, уникнути зайвих ризиків, накопичити ресурси для подальшого розвитку.

Ризики: втрата динаміки, зниження конкурентоспроможності через пасивність, ігнорування змін у зовнішньому середовищі.

3. Стратегія скорочення (ліквідації). Застосовується у критичних ситуаціях, коли необхідно зменшити масштаби діяльності підприємства або повністю припинити певні її напрями. Основні типи:

- ліквідація – повне припинення діяльності підприємства або його підрозділів.
- згортання – скорочення масштабів бізнесу, зменшення виробництва, продаж активів.
- вихід з ринку – закриття неприбуткових напрямів, продаж бізнесу або його частин.
- реструктуризація – перегляд структури підприємства, перерозподіл ресурсів, зосередження на перспективних сегментах.

Мета: зменшення витрат, уникнення банкрутства, концентрація на прибуткових напрямах.

Ризики: втрати репутації, звільнення персоналу, зниження довіри інвесторів і партнерів.

4. Диверсифікаційна стратегія. Спрямована на розширення діяльності підприємства в нові сфери, ринки або продукти, з метою зменшення залежності від основного напряму.

Види диверсифікації:

- горизонтальна – запуск нових продуктів, що пов’язані з наявними (наприклад, виробник соків починає виробництво дитячого харчування).

- вертикальна – розширення в межах виробничо-збутового ланцюга (наприклад, відкриття власних торгових точок).
- конгломератна (неспоріднена) – діяльність у зовсім нових, непов’язаних галузях (наприклад, будівельна компанія починає займатись агробізнесом).

Мета: зниження ризиків, розширення джерел доходу, використання надлишкових ресурсів.

Ризики: складність управління різними бізнесами, розпорошення ресурсів, нестача досвіду в нових галузях.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки і застосовується залежно від зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів підприємства.

Корпоративна стратегія має надзвичайно велике значення для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Вона:

1. Задає довгострокові орієнтири розвитку, дозволяючи систематизувати цілі та визначити пріоритети для всіх підрозділів. Це унеможливлює хаотичні чи суперечливі дії.
2. Сприяє узгодженості дій усіх ланок управління — корпоративна стратегія встановлює загальні принципи, які формують основу для розробки бізнес- та функціональних стратегій. [4]
3. Забезпечує конкурентоспроможність підприємства за рахунок чіткої позиціонування на ринку, ефективного використання ресурсів і здатності швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.
4. Сприяє адаптації до зовнішніх змін, таких як зміни в законодавстві, появі нових технологій, зміні споживчих уподобань, що особливо актуально у динамічному бізнес-середовищі.
5. Покращує управління ризиками шляхом диверсифікації діяльності та розподілу ресурсів на перспективні напрямки.
6. Підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки наявність чіткої стратегії свідчить про його зрілість і спрямованість на стабільний розвиток.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, посиленням конкуренції, швидким розвитком технологій і невизначеністю. Це вимагає від підприємств не лише формувати стратегії, а й постійно їх коригувати відповідно до нових викликів. [5]

Динамічність бізнес-середовища означає, що підприємства функціонують в умовах постійних, швидких і часто непередбачуваних змін зовнішніх факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на їхню діяльність. Така динаміка вимагає від менеджменту гнучкого мислення, оперативної реакції та здатності адаптувати стратегічні цілі й інструменти відповідно до нових викликів.

Основні прояви динамічного середовища включають:

1. Часті зміни у попиті та споживчих уподобаннях

- споживачі все частіше змінюють свої переваги під впливом моди, трендів, соціальних мереж, маркетингових кампаній тощо.
- зростає попит на індивідуалізовані продукти, швидкість доставки, екологічність і цифрові сервіси.
- це змушує підприємства швидко адаптовувати асортимент, вдосконалювати обслуговування та бути ближчими до клієнтів.

2. Виникнення нових конкурентів та загрози від товарів-замінників

- бар’єри входу на ринки знижуються завдяки технологіям та цифровим платформам.
- нові гравці часто пропонують інноваційні продукти або дешевші альтернативи.
- поява замінників (наприклад, цифрова преса замість друкованих видань, електросамокати замість таксі) змінює правила гри у галузях.

3. Зміни у законодавстві, податковій політиці, регуляторних вимогах

- нові закони, особливо у сфері екології, цифрової безпеки, захисту прав споживачів, можуть накладати додаткові обмеження або, навпаки, відкривати нові можливості.
- Податкові реформи чи митні зміни можуть різко змінити структуру витрат підприємства або доступ до певних ринків.

4. Швидкий розвиток технологій

- інновації (штучний інтелект, блокчейн, автоматизація, інтернет речей тощо) суттєво змінюють моделі ведення бізнесу.
- технології можуть підвищити ефективність, однак, у разі зволікання — зробити продукцію підприємства застарілою.
- виникає потреба постійного технологічного моніторингу і готовності до цифрової трансформації.

Динамічність середовища створює високий рівень стратегічної невизначеності, що, у свою чергу, посилює роль адаптивних корпоративних стратегій. Підприємства, які швидко реагують на зовнішні зміни, здатні випередити конкурентів, краще задовольняти потреби клієнтів і формувати нові ринкові ніші. [6]

Корпоративна стратегія в такому середовищі повинна бути гнучкою, адаптивною, базуватися на постійному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, мати механізми швидкого реагування та оновлення. Тому ефективне формування корпоративної стратегії передбачає використання сучасних методів стратегічного аналізу та управління ризиками.

Отже, корпоративна стратегія — це комплексний і багаторівневий інструмент управління, який визначає цілі та напрямки розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Її сутність полягає у координації діяльності підприємства, забезпеченні конкурентних переваг і стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища. Значення корпоративної стратегії зростає в умовах сучасних ринкових трансформацій, оскільки саме вона формує основу для успішного функціонування і розвитку підприємства.

1.2. Класифікація корпоративних стратегій та підходи до їх формування

Корпоративні стратегії можуть відрізнятися залежно від цілей підприємства, масштабів його діяльності, ринкового становища, рівня ризику та інших факторів. У науковій літературі й практиці стратегічного управління розроблено низку

класифікацій корпоративних стратегій. Найпоширенішими з них є класифікації за напрямом розвитку, ступенем диверсифікації, типом зростання тощо.

1. За напрямом стратегічного розвитку (І. Ансофф):
   - стратегія зростання — передбачає розширення діяльності, проникнення на нові ринки, розвиток нових продуктів.
   - стратегія стабілізації — фіксує досягнуті позиції й не передбачає суттєвих змін у діяльності.
   - стратегія скорочення — включає зменшення масштабів діяльності, вихід із нерентабельних сегментів або ліквідацію підприємства.
2. За рівнем диверсифікації:
   - недиверсифікована (спеціалізована) стратегія — зосередженість на одному виді діяльності або одному ринку.
   - пов’язана диверсифікація — розширення в межах галузей або сегментів, споріднених із основним бізнесом.
   - непов’язана диверсифікація — розширення в нові, не пов’язані з основним бізнесом сфери (конгломерат).
3. За рівнем інтеграції:
   - вертикальна інтеграція — включає розвиток контролю над постачальниками (прямий контроль) або каналами збуту (зворотний контроль).
   - горизонтальна інтеграція — об’єднання з підприємствами-конкурентами для збільшення частки ринку. [7]
4. За конкурентним підходом (М. Портер):

Хоча ці стратегії більш характерні для бізнес-рівня, вони можуть використовуватись і на корпоративному рівні:

- лідерство за витратами — стратегія мінімізації собівартості продукції.
- диференціація — створення унікального продукту або послуги.
- фокусування — зосередження на вузькому ринковому сегменті.

Кожен з типів стратегії має свої переваги, недоліки, сфери застосування, рівень ризику та вимоги до ресурсного забезпечення.

Розробка корпоративної стратегії передбачає обґрунтований вибір підходу до її формування. Залежно від особливостей зовнішнього середовища, рівня розвитку підприємства, доступних ресурсів і стратегічної культури організації, використовуються різні підходи.

1. Класичний (раціональний) підхід

Цей підхід передбачає послідовне логічне планування: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища — до вибору стратегії, формулювання цілей, розробки планів реалізації. Його особливості:

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- чітке бачення місії та цілей;
- формалізований процес ухвалення рішень;
- використання методів SWOT-, PESTEL-, GAP-аналізу;
- висока прогнозованість і передбачуваність.

Недоліком є недостатня гнучкість в умовах динамічних змін середовища.

2. Еволюційний підхід

Передбачає поступове, поетапне формування стратегії на основі адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід реалізується в умовах невизначеності, коли передбачити майбутнє важко. Перевагою є адаптивність, але мінусом — відсутність чітко окресленої мети на старті. [8]

3. Інкрементальний підхід (стратегія «малих кроків»)

Характеризується впровадженням змін на основі серії незначних, взаємопов’язаних управлінських рішень. Він особливо корисний у нестабільних умовах, де великі стратегічні зрушення можуть бути ризикованими.

4. Інтуїтивний підхід (креативний)

Стратегія формується під впливом досвіду, бачення керівника, інтуїції, часто без формалізації. Часто застосовується у малому бізнесі або за лідерського стилю управління. Мінус — суб’єктивізм і ризик помилок.

5. Конкурентний (позиційний) підхід

Заснований на моделі М. Портера та передбачає глибокий аналіз ринку, конкурентів і побудову позиціонування компанії через вибір однієї з

конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Його особливістю є орієнтація на конкурентне середовище.

6. Ресурсний підхід

Орієнтований на аналіз і використання внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства як бази для формування конкурентних переваг. Він набув поширення в 1990-х роках у межах концепції ресурсно-орієнтованого підходу (RBV — Resource-Based View). Перевага — унікальність стратегії, побудованої на сильних сторонах компанії.

В умовах постійної змінюваності зовнішніх факторів (глобалізація, технологічні прориви, кризи, війна, законодавчі зміни) корпоративна стратегія повинна не лише відповідати сучасним вимогам, але й бути достатньо гнучкою, щоб швидко адаптуватися до нових викликів. [9]

У цьому контексті зростає роль:

- адаптивної стратегії, яка передбачає регулярний перегляд і коригування основних стратегічних рішень;
- сценарного планування, що дозволяє підприємству розробити кілька варіантів дій залежно від розвитку подій;
- стратегії блакитного океану, яка орієнтована на створення нових ринків, а не боротьбу за існуючі.

Класифікація корпоративних стратегій і різноманіття підходів до їх формування дозволяють підприємствам обирати найбільш доцільну модель управлінських дій відповідно до специфіки їх діяльності та ринкової ситуації. В умовах високої динаміки бізнес-середовища важливим є не тільки правильний вибір стратегії, але й здатність до її гнучкої адаптації, що забезпечує стійкість і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3. Вплив динамічного бізнес-середовища на стратегічний вибір підприємства

Поняття динамічного бізнес-середовища охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які постійно змінюються і впливають на функціонування

підприємств. У сучасних умовах ці зміни мають не лише циклічний, а й турбулентний характер — коли зміни є частими, непередбачуваними, взаємопов’язаними.

До основних характеристик динамічного бізнес-середовища належать:

- високий рівень невизначеності;
- швидка зміна технологій;
- коливання попиту й ринкових потреб;
- політичні, правові та соціальні трансформації;
- активізація конкуренції, у т.ч. глобальної;
- трансформація споживчої поведінки;
- економічна та фінансова нестабільність (інфляція, девальвація, зміни у податковій системі тощо);
- наслідки воєнних дій та форс-мажорних обставин (в умовах України – особливо актуально). [10]

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний вибір

Для аналізу зовнішнього середовища широко використовуються методики PESTEL, SWOT, 5 сил Портера. Основні групи факторів, які змінюють стратегічні рішення підприємства:

- політичні: зміни в регуляторному полі, податкові ініціативи, геополітична напруга, військові дії.
- економічні: рівень інфляції, доступ до фінансування, рівень безробіття, вартість ресурсів.
- соціальні: зміна стилю життя, демографічна структура, очікування клієнтів.
- технологічні: поява нових виробничих рішень, діджиталізація, автоматизація.
- екологічні: зростання вимог до сталого розвитку та енергоефективності.
- правові: зміни в ліцензуванні, трудовому законодавстві, антимонопольному контролі.

Вплив цих факторів змушує підприємства постійно переглядати стратегічні орієнтири та коригувати обрані стратегії відповідно до нових умов.

Трансформація стратегічного планування в умовах динаміки

За умов турбулентності середовища традиційна стратегія «планування – впровадження» часто не працює. Підприємства переходять до:

- адаптивних стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни;
- гнучкого стратегічного управління (agile-стратегії);
- сценарного планування, при якому враховується декілька ймовірних варіантів розвитку подій; [11]
- інноваційного стратегування, що ґрунтується на прогнозах технологічного розвитку та випереджувальному оновленні продукту чи послуги.

Взаємозв’язок динаміки середовища з типом обраної корпоративної стратегії

Тип обраної стратегії безпосередньо залежить від інтенсивності змін у зовнішньому середовищі. Наприклад:

- у стабільному середовищі зазвичай обираються стратегії стабілізації або поступового зростання.
- у помірно динамічному — ефективною є стратегія конкурентного позиціонування або пов’язаної диверсифікації.
- у високодинамічному середовищі пріоритет надається інноваційним, гнучким, адаптивним, а також стратегіям виживання або скорочення.

Стратегічні рішення в таких умовах супроводжуються підвищеним рівнем ризику. Основні ризики:

- Ризик втрати ринкових позицій через запізніле реагування.
- Інноваційний ризик — вкладення у технології, які можуть виявитися неактуальними.
- Фінансовий ризик — вкладення коштів у нові проєкти без гарантій повернення інвестицій.
- Кадровий ризик — неможливість оперативно адаптувати персонал до нових умов.
- Ризик неефективної стратегії — обраний курс втрачає актуальність через несподівані зміни.

Світова практика демонструє, що виживають ті компанії, які не бояться змінюватися:

- Kodak втратила лідерство через повільну реакцію на цифрову революцію.
- Netflix змінила стратегію з поштової доставки DVD на стрімінг-платформу.
- Ілон Маск адаптує Tesla до глобальних енергетичних трендів, швидко реагуючи на зміни в екологічній політиці.

В Україні прикладом може слугувати "Нова пошта", яка в умовах війни швидко трансформувала логістику, відкрила польські філії, цифровізувала частину сервісів. [12]

Динамічне бізнес-середовище суттєво змінює парадигму стратегічного управління. Від підприємств вимагається не лише гнучкість, але й здатність до проактивного управління, стратегічної інтуїції та готовності до ризику. Розробка корпоративної стратегії в таких умовах повинна спиратися на постійний моніторинг середовища, адаптивне планування та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено теоретичне узагальнення наукових підходів до розуміння сутності, змісту, класифікації та формування корпоративної стратегії підприємства, а також розглянуто ключові особливості динамічного бізнес-середовища, яке визначає сучасні умови стратегічного управління.

Встановлено, що корпоративна стратегія є базовим і ключовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством, яка визначає його довгострокову орієнтацію та загальний напрямок розвитку. Вона забезпечує комплексне бачення майбутнього підприємства, визначає пріоритети та критерії розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. Корпоративна стратегія формує основу для розробки стратегій окремих бізнес-одиниць та функціональних підрозділів, координуючи їхні зусилля в межах єдиної стратегічної концепції. Завдяки цьому вона сприяє створенню та підтриманню

стійких конкурентних переваг, що є запорукою успішної діяльності підприємства на ринку в умовах високої динаміки та турбулентності бізнес-середовища.

Узагальнено, що класифікація корпоративних стратегій здійснюється за різними ознаками, що дозволяє комплексно охарактеризувати та систематизувати підходи до їх вибору й реалізації. Зокрема, за ступенем зростання виділяють стратегії росту, стабілізації та скорочення, які відповідають різним фазам життєвого циклу підприємства та його амбіціям щодо розвитку чи консолідації позицій. За напрямом розвитку корпоративні стратегії можуть передбачати інтеграцію (горизонтальну або вертикальну), диверсифікацію діяльності чи інші форми розширення бізнесу. Окрім того, за поведінкою на ринку розрізняють стратегії лідерства, слідування за лідером або нішування, які визначають позиціонування підприємства серед конкурентів. [12] Вибір конкретного типу стратегії обумовлюється сукупністю факторів, серед яких ключове значення мають умови функціонування підприємства, наявні ресурсні можливості, стратегічні цілі, галузева структура та конкурентне середовище, в якому підприємство діє. Такий підхід дозволяє максимально адаптувати стратегію до реалій бізнес-середовища та забезпечити ефективне управління розвитком підприємства.

Особливу увагу в дослідженні приділено впливу динамічного бізнес-середовища на процес формування корпоративної стратегії. Встановлено, що зростаючий рівень турбулентності, швидкий розвиток технологій, політична та економічна нестабільність, а також трансформація споживчих уподобань і конкурентного ландшафту суттєво ускладнюють процес стратегічного управління. У таких умовах традиційні підходи до розробки стратегії, що ґрунтуються на стабільному середовищі та довгостроковому прогнозуванні, втрачають ефективність. [10] Підприємства дедалі частіше змушені відмовлятися від статичних, жорстко зафіксованих стратегічних планів на користь гнучких, адаптивних моделей управління, які передбачають можливість перегляду стратегічних орієнтирів у відповідь на зміни зовнішніх чинників. Такий підхід включає використання сценарного планування, створення системи стратегічного

моніторингу, впровадження механізмів швидкого прийняття рішень та формування внутрішньої організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійну адаптацію. Це дозволяє підприємствам не лише знижувати рівень ризиків, але й оперативно використовувати нові можливості для зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, у розділі обґрунтовано, що формування ефективної корпоративної стратегії в умовах динамічного бізнес-середовища є складним, багаторівневим процесом, який потребує комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємства, моніторингу змін у зовнішньому середовищі та готовності до постійного оновлення стратегічного курсу. Це визначає необхідність подальшого дослідження практичних аспектів стратегічного управління підприємством, які будуть висвітлені в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для обґрунтування корпоративної стратегії необхідно здійснити ґрунтовний аналіз підприємства, його ресурсного потенціалу, напрямів діяльності та зовнішнього середовища. У цьому підрозділі представлено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «УкрПромТех» (приклад), яке функціонує в галузі виробництва машин і обладнання для переробної промисловості.

Загальні відомості про підприємство:

ТОВ «УкрПромТех» засноване у 2012 році та зареєстроване як юридична особа відповідно до чинного законодавства України. Основною формою власності є приватна. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту та має статус платника податку на прибуток на загальних засадах.

Основні реквізити підприємства:

- повна назва: товариство з обмеженою відповідальністю «укрпромтех»
- код єдрпоу: 12345678
- адреса: 49000, м. дніпро, вул. промислова, 15
- дата реєстрації: 12 березня 2012 року
- форма власності: приватна
- організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю

Основним видом діяльності підприємства згідно з КВЕД є 28.92 – Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва.

Організаційна структура управління ТОВ «УкрПромТех» є лінійно-функціональною та передбачає чіткий розподіл функцій управління між структурними підрозділами. На чолі підприємства стоїть директор,

підпорядкований йому — заступники з виробництва, комерційних питань та фінансовий директор.

До складу основних функціональних підрозділів входять:

- виробничий відділ;
- відділ постачання і логістики;
- відділ збуту;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ технічного контролю;
- юридичний відділ.

Така структура дозволяє забезпечити ефективне оперативне управління, хоча за умов динамічного середовища потребує більшої гнучкості та горизонтальної інтеграції управлінських рішень.

Підприємство спеціалізується на:

- проектуванні, виготовленні та обслуговуванні обладнання для будівельної та переробної галузі;
- постачанні запасних частин до устаткування;
- супутніх сервісних послугах (монтаж, налаштування, гарантійне обслуговування). [13]

Окремим напрямом є експорт продукції до країн Східної Європи (Польща, Румунія, Болгарія), що дозволяє підприємству зменшувати залежність від внутрішнього ринку.

Ресурсне забезпечення: ТОВ «УкрПромТех» має у власності виробничі площі загальною площею понад 3000 м², парк сучасного обладнання (верстати з ЧПУ, лазерні різальні комплекси, зварювальні установки), а також розвинуту логістичну інфраструктуру.

Кадровий склад підприємства налічує близько 120 працівників, серед яких — 20 інженерів, 60 виробничих робітників, решта — адміністративний та технічний персонал.

Основні економічні показники діяльності: Аналіз динаміки фінансових результатів за останні 3 роки (табл. 2.1) свідчить про зростання обсягів реалізації та позитивну динаміку прибутковості, попри складні умови воєнного часу:

Таблиця 2.1- Аналіз динаміки фінансових результатів за останні 3 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг реалізації продукції, млн грн	52,4	61,7	70,3
Собівартість продукції, млн грн	39,2	46,0	53,5
Валовий прибуток, млн грн	13,2	15,7	16,8
Чистий прибуток, млн грн	4,5	5,1	5,7
Рентабельність продукції, %	11,6	11,3	10,9

Дані свідчать про стабільність діяльності підприємства, однак рівень рентабельності демонструє тенденцію до зниження, що потребує стратегічного реагування.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства з урахуванням динамічності змін

Успішність реалізації корпоративної стратегії значною мірою залежить від розуміння умов, у яких функціонує підприємство. Серед цих умов найважливішими є чинники зовнішнього середовища, які перебувають поза межами прямого контролю компанії, але справляють суттєвий вплив на її діяльність, конкурентоспроможність і стратегічний вибір. В умовах зростаючої нестабільності, глобальних потрясінь, технологічних змін та збройного конфлікту на території України, актуальним є саме системний підхід до вивчення динамічності зовнішнього бізнес-середовища.

Одним з найефективніших методів аналізу макросередовища підприємства є PESTEL-аналіз, який передбачає комплексну оцінку політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів.

Політичні фактори (P – Political)

Політична ситуація в Україні після початку повномасштабної агресії російської федерації у лютому 2022 року зазнала значних змін. [14] Для підприємств, зокрема у промисловій галузі, це означає такі ключові наслідки:

- наявність постійних ризиків для матеріально-технічної бази через обстріли інфраструктури.
- посилення державного регулювання стратегічних галузей, зокрема у сфері оборонної промисловості.
- введення воєнного стану, що обмежує свободу пересування, використання майна, трудових ресурсів тощо.
- активізація програм державної підтримки українського бізнесу, зокрема програм релокації, компенсації, податкових пільг.

З одного боку, політична нестабільність та воєнні дії створюють серйозні ризики для операційної діяльності. З іншого — відкривають можливості доступу до державних і міжнародних грантів, участі в програмах відбудови.

Економічні фактори (E – Economic)

Макроекономічна ситуація в Україні у 2022–2024 роках визначалась такими основними характеристиками:

- істотне падіння ввп у 2022 році та поступове відновлення у 2023–2024 роках.
- високий рівень інфляції, що зменшує купівельну спроможність бізнесу та населення.
- зміна валютного курсу, що підвищує витрати на імпортні ресурси.
- проблеми з логістикою, які призвели до зростання транспортних витрат.
- скорочення внутрішнього ринку через евакуацію населення, релокацію підприємств, часткову втрату територій.

Попри ці труднощі, можна відзначити деякі позитивні зрушення:

- стабілізація банківської системи та наявність державних програм кредитування бізнесу (зокрема, «5-7-9%»).
- зростання експортних можливостей, особливо в країни єс завдяки митному «безвізу».

- попит на будівельне обладнання у зв’язку з початком процесів відновлення зруйнованої інфраструктури.

Соціальні фактори (S – Social)

Соціальні чинники також мають вагоме значення в контексті стратегічного управління:

- зниження чисельності трудових ресурсів внаслідок міграції за кордон, мобілізації, знищення житла та підприємств.
- посилення соціальної напруги, викликане безробіттям, зниженням доходів населення, психоемоційним навантаженням.
- підвищення запитів до соціальної відповідальності бізнесу: участь у волонтерських ініціативах, підтримка працівників, прозорість у прийнятті рішень.
- формування нової трудової етики, адаптації до гнучкого графіку, віддаленої роботи, перекваліфікації кадрів. [15]

Для підприємств це означає, що стратегія повинна включати HR-компонент, передбачаючи утримання ключових працівників, внутрішнє навчання, підтримку співробітників у кризових ситуаціях.

Технологічні фактори (T – Technological)

У сучасних умовах розвиток технологій — не лише можливість, а й умова виживання підприємств у конкурентному середовищі. Основні тренди:

- швидкий розвиток цифровізації виробництва: застосування автоматизованих систем управління, цифрового моделювання продукції, індустрія 4.0.
- високі витрати на інновації, які складно покрити без зовнішнього фінансування.
- швидкий моральний знос обладнання.
- поява нових бізнес-моделей: аутсорсинг, спільне виробництво, екосистеми інноваційних кластерів.

Підприємствам, які прагнуть залишатись на ринку, необхідно інвестувати у технологічне переозброєння, автоматизацію процесів, оновлення продукції відповідно до світових стандартів.

Екологічні фактори (E – Environmental)

Суспільство дедалі більше вимагає екологічної відповідальності бізнесу. Це обумовлено як європейською інтеграцією, так і впливом міжнародних партнерів. Основні виклики:

- потреба у сертифікації за міжнародними стандартами (iso 14001 тощо).
- контроль за викидами в атмосферу, скидами у воду, утилізацією промислових відходів.
- використання енергоощадних технологій.
- участь у проєктах «зеленої» трансформації.

Підприємства, які ігнорують ці вимоги, ризикують втратити доступ до зовнішніх ринків.

Правові фактори (L – Legal)

Нестабільність у законодавчому полі України створює суттєві виклики для підприємств, особливо в контексті стратегічного планування та прогнозування діяльності. Часті зміни нормативно-правової бази, зокрема податкового законодавства, правил подання звітності, процедур проведення перевірок та вимог до ліцензування, ускладнюють розробку довгострокових стратегій та змушують підприємства діяти в умовах правової невизначеності. Це підвищує ризики невиконання нових норм, накладання штрафів, а також втрати конкурентних позицій у разі несвоєчасної адаптації до нових вимог. [16]

Водночас у період воєнного стану спостерігається певна лібералізація регуляторної політики держави, що може бути використано підприємствами як тимчасову конкурентну перевагу. Наприклад, спрощення процедур сертифікації, зменшення частоти перевірок, відтермінування звітності або податкових зобов’язань надає підприємствам можливість перерозподіляти ресурси на критичні напрями — виробництво, логістику, інвестиції в адаптацію. Крім того, адаптація національного законодавства до норм ЄС відкриває перспективи для розширення ринків збуту та підвищення стандартів якості, що також може бути інтегровано в стратегічне бачення компанії.

Особливу увагу слід приділити зростанню ролі державних перевірок екологічного, санітарного та будівельного спрямування. З одного боку, це створює додаткове навантаження, але з іншого — стимулює підприємства підвищувати екологічну відповідальність і дотримання стандартів сталого розвитку, що може покращити їх репутацію та інвестиційну привабливість. [17]

Також значним викликом є юридична невизначеність щодо прав власності на пошкоджене майно, активи або виробничі потужності, розташовані в зонах бойових дій. Наявність таких активів у неврегульованому статусі створює ризики для їх відновлення, реконструкції або використання як забезпечення при залученні інвестицій. У цьому контексті важливим стає моніторинг змін у правовому регулюванні, співпраця з юристами, ведення актуального обліку та, за можливості, внесення змін до корпоративної стратегії з урахуванням сценарного підходу до управління ризиками.

Загалом, хоча законодавча нестабільність ускладнює планування, водночас відкриває нові вікна можливостей для гнучких, адаптивних підприємств, які здатні швидко реагувати на зміни нормативного середовища.

Всі ці аспекти потребують участі юридичного відділу в розробці стратегічного плану підприємства. [18]

Загальна оцінка динамічності зовнішнього середовища

Таблиця 2.3- Аналіз зовнішнього середовища підприємства в Україні на сучасному етапі

Ознака	Характеристика
Динамічність	Висока — більшість факторів змінюються щокварталу
Невизначеність	Висока — складно передбачити законодавчі, валютні, військові зміни
Ризиковість	Висока — як для інвестицій, так і для логістики, трудових ресурсів
Можливості	Відкриваються нові ринки, гранти, держзамовлення
Загрози	Економічна нестабільність, втрати кадрів, інфляція

З огляду на вищенаведене, підприємство має орієнтуватися на гнучке стратегічне управління, засноване на моніторингу зовнішнього середовища, сценарному плануванні та швидкому реагуванні на зміни.

2.3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства

Для ефективного стратегічного управління в умовах динамічного бізнес-середовища необхідно здійснити глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства, який дає змогу виявити його сильні та слабкі сторони, визначити резерви зростання та оптимізації ресурсів.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі аспекти його діяльності, що знаходяться під прямим управлінським контролем: структура управління, кадровий потенціал, фінансово-економічний стан, маркетингова діяльність, виробничі потужності, технологічне забезпечення, інноваційна здатність, організаційна культура тощо. [19]

Для об’єктивного дослідження пропонується використати функціонально-ресурсний підхід, який передбачає аналіз ключових внутрішніх підсистем підприємства:

1. Управлінська підсистема

Організаційна структура підприємства є, як правило, ієрархічною або матричною, що передбачає чітке розмежування функцій управління між підрозділами. Серед її характеристик:

- рівень централізації управлінських рішень: у разі надмірної централізації — повільна реакція на зміни середовища.
- гнучкість структури: важливо, щоб вона забезпечувала швидке делегування повноважень, що особливо актуально в кризових умовах.
- комунікації: ефективний обмін інформацією між структурними одиницями значною мірою впливає на загальну результативність.

Також важливо оцінити якість стратегічного планування: наявність або відсутність середньо- та довгострокових планів, здатність менеджменту адаптувати стратегії до змінних умов.

2. Кадровий потенціал

Людські ресурси є критично важливою складовою внутрішнього середовища. Основні характеристики:

- кількісний склад персоналу: чисельність, структура, співвідношення адміністративного і виробничого персоналу.
- рівень кваліфікації працівників: чи відповідає кваліфікація вимогам сучасного виробництва. [20]
- система мотивації: чи забезпечує вона залучення і втримання фахівців.
- плинність кадрів: високі показники можуть свідчити про проблеми в управлінні персоналом.

З огляду на ситуацію в країні (воєнний стан, мобілізація, евакуація), важливо врахувати ризики втрати персоналу, необхідність перекваліфікації, запровадження гнучких форм зайнятості.

3. Виробничо-технологічна база підприємства

Стан виробничо-технологічної бази є критично важливим фактором для оцінки потенціалу підприємства до зростання, інноваційного розвитку та реалізації обраної корпоративної стратегії. У цьому аспекті доцільно дослідити наступні складові:

Рівень зношеності основних засобів. Рівень фізичного та морального зносу обладнання безпосередньо впливає на ефективність виробництва, витрати на технічне обслуговування, якість продукції та безпеку праці.

- високий рівень зношеності (>50%) може свідчити про ризики перебоїв у виробництві, збільшення енергоспоживання та зниження продуктивності.
- своєчасна модернізація та амортизаційна політика дають змогу підтримувати виробничі фонди у належному стані.

Продуктивність техніки визначає потенціал підприємства щодо збільшення обсягів випуску продукції без суттєвого зростання витрат.

- аналіз включає розрахунок завантаження потужностей, коефіцієнтів простоїв, втрат продуктивності.
- важливо оцінити, чи може існуюче устаткування підтримати зростання обсягів у разі розширення збуту чи впровадження нових товарів.

Технологічна гнучкість підприємства є ключовим фактором його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, особливо в умовах постійної динаміки попиту, інноваційного оновлення галузі та високого рівня конкуренції. Цей показник відображає можливість швидкої переналаштування виробничих потужностей, оптимізації виробничих процесів та освоєння нових продуктів без суттєвого зростання витрат. [21] Технологічно гнучке підприємство здатне оперативно реагувати на нові вимоги ринку, змінювати асортимент продукції, впроваджувати нові технологічні лінії або переорієнтовувати існуючі на виготовлення інших товарів, що дозволяє зберігати конкурентні позиції навіть за умови зниження попиту на традиційну продукцію.

Ще одним важливим аспектом є наявність інноваційних розробок, патентів і активна участь у науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР). Інноваційна активність формує стратегічну перевагу, оскільки забезпечує створення унікальних технологічних рішень, нових або покращених товарів, що важко копіюються конкурентами. Наявність патентованих технологій дозволяє захистити інтелектуальну власність, знизити технологічну залежність від інших компаній та зміцнити автономність у процесі прийняття стратегічних рішень. [22] Крім того, інновації сприяють зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та формуванню нових джерел доходу. Таким чином, поєднання високої технологічної гнучкості з інноваційним потенціалом створює потужну основу для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх шоків.

Оцінка виробничо-технологічної бази дозволяє зробити висновок про операційну ефективність підприємства, його готовність до реалізації інноваційної стратегії, а також про реальний потенціал зростання в умовах нестабільного

ринкового середовища. Особливу увагу слід приділити інвестиційним програмам модернізації та цифровізації виробництва, які забезпечують стійкий розвиток.

У сучасних умовах підприємствам необхідно шукати шляхи модернізації обладнання, запровадження енергозберігаючих технологій, підвищення рівня автоматизації процесів.

4. Фінансово-економічна підсистема

Аналіз фінансового стану дає змогу оцінити:

- платоспроможність і ліквідність підприємства.
- рентабельність основної діяльності.
- структуру доходів і витрат.
- заборгованість перед постачальниками та бюджетом.
- інвестиційний потенціал. [23]

Для підприємств, які функціонують у ризиковому середовищі, особливо важливою є наявність фінансового резерву, доступу до кредитів і здатність самостійно фінансувати стратегічні ініціативи.

5. Маркетингова діяльність

Сюди входить:

- рівень ринкової орієнтації підприємства.
- асортиментна політика, наявність конкурентних переваг продукції.
- система ціноутворення.
- методи просування продукції та позиціонування на ринку.
- стан каналів збуту, взаємодія з клієнтами.

Маркетингова гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту, переорієнтуватися на нові сегменти ринку або інші географічні ринки.

6. Організаційна культура та внутрішній клімат

Неможливо ігнорувати роль «м’яких» факторів:

- рівень згуртованості персоналу, ціннісні орієнтації колективу.
- ідентичність співробітників із цілями компанії.
- ступінь відкритості до інновацій, змін, ризиків.
- стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний).

У період кризи особливе значення набуває внутрішня стабільність, довіра до керівництва, підтримка колективної мотивації.

Таблиця 2.3- Систематизацію сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий професійний рівень менеджменту	Зношене обладнання
Досвід реалізації стратегій у кризових умовах	Низький рівень цифровізації процесів
Стабільні партнерські зв’язки	Залежність від імпортної сировини
Гнучка маркетингова стратегія	Висока плинність кадрів
Високий рівень адаптації персоналу до змін	Нестача інвестицій на модернізацію

Таким чином, внутрішнє середовище підприємства має середній рівень стабільності з потенціалом до розвитку. На основі аналізу можна зробити такі висновки:

- підприємство потребує інвестицій у виробничу базу та технологічне оновлення.
- необхідно посилити мотивацію персоналу та забезпечити стратегічну гнучкість.
- важливим є удосконалення інформаційних систем управління, що забезпечить більш оперативне ухвалення рішень у змінному середовищі.

У поєднанні з аналізом зовнішнього середовища (розділ 2.2), ці дані стануть основою для формування SWOT-аналізу підприємства, що буде здійснено в наступному підрозділі. [15]

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз стратегічної позиції підприємства, що включає оцінку його організаційно-економічної характеристики, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування в умовах динамічних змін.

Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про його стабільне функціонування на ринку, наявність сталих бізнес-процесів, сформованої структури управління, визначеного кола контрагентів і базового фінансово-економічного потенціалу. Разом із тим, підприємство має низку організаційних та ресурсних обмежень, які стримують його стратегічний розвиток.

У ході аналізу зовнішнього середовища було виявлено, що підприємство функціонує в умовах високої динаміки ринку, зростаючої конкуренції, коливань макроекономічних показників та політико-правової невизначеності. [16] Основні загрози пов’язані з економічною нестабільністю, змінами у регуляторному полі, логістичними труднощами та зменшенням платоспроможного попиту. Водночас наявні можливості — це розширення ринку за рахунок цифровізації, експортного потенціалу, адаптації до нових потреб споживача.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується низкою як сильних, так і слабких сторін, що суттєво впливають на його стратегічний потенціал та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Серед сильних сторін слід виділити наявність кваліфікованого управлінського персоналу, який має значний досвід роботи та володіє необхідними компетенціями для прийняття ефективних управлінських рішень. Важливою перевагою підприємства є також його досвід функціонування в кризових умовах, що свідчить про наявність механізмів адаптації та здатність зберігати стабільність у нестабільному середовищі. Гнучкість маркетингової політики дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті та споживчих уподобаннях, що сприяє збереженню клієнтської бази та підтримці конкурентоспроможності. [18]

Водночас внутрішнє середовище має і певні слабкі сторони, які обмежують розвиток підприємства. Однією з основних проблем є високий ступінь зношеності виробничих потужностей, що негативно впливає на ефективність виробництва та підвищує ризики виникнення простоїв і втрат продуктивності. Недостатній рівень інноваційної активності обмежує можливості підприємства впроваджувати нові технології та оновлювати продукцію, що знижує його привабливість на ринку.

Існує також потреба в модернізації управлінських процесів, зокрема в удосконаленні систем планування, контролю та мотивації персоналу. Обмеженість власного інвестиційного ресурсу ускладнює реалізацію масштабних проєктів розвитку та оновлення матеріально-технічної бази.

Для підвищення внутрішньої спроможності підприємства необхідно зосередитися на покращенні інноваційної діяльності, модернізації виробничих та управлінських процесів, а також пошуку додаткових джерел фінансування, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій і забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. [16]

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволяє чітко визначити стратегічні пріоритети його подальшого розвитку. Насамперед, важливим завданням є підвищення внутрішньої ефективності діяльності, що передбачає оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення систем управління та раціональне використання наявних ресурсів. Це дозволить знизити витрати, підвищити якість продукції та покращити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Другим ключовим пріоритетом є залучення інвестицій, спрямованих на технологічне оновлення виробничої бази. Оновлення устаткування, впровадження новітніх технологій і автоматизація процесів дадуть змогу підвищити продуктивність, зменшити залежність від застарілих засобів виробництва і створити умови для випуску конкурентоспроможної продукції.

Третій пріоритет – підсилення кадрового потенціалу підприємства. Це включає підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи мотивації та залучення висококваліфікованих фахівців, що сприятиме підвищенню рівня управління, інноваційності та гнучкості підприємства. [19]

Нарешті, розвиток стратегічного партнерства з іншими суб’єктами господарювання дозволить знизити ризики, пов’язані з динамічністю зовнішнього середовища. Співпраця у сфері постачання, збуту, технологій та інновацій створить додаткові можливості для диверсифікації діяльності та підвищення стійкості підприємства перед викликами ринку.

Таким чином, визначені стратегічні пріоритети формують основу для розробки ефективної корпоративної стратегії, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій підприємства у складних умовах сучасного бізнес-середовища. [23]

Загалом, результати аналітичного етапу підтвердили необхідність переосмислення та оновлення чинної корпоративної стратегії підприємства. Подальші дослідження у третьому розділі будуть спрямовані на розробку рекомендацій щодо вибору оптимальної корпоративної стратегії з урахуванням виявлених загроз, можливостей, сильних і слабких сторін підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Формування ефективної корпоративної стратегії є ключовим завданням для підприємства, що прагне зберегти конкурентні позиції в умовах високої динамічності бізнес-середовища. На основі проведеного у другому розділі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, з урахуванням сучасних викликів і можливостей, було сформовано напрями вдосконалення корпоративної стратегії, що сприятимуть стабільному розвитку підприємства та підвищенню його адаптивного потенціалу.

1. Удосконалення стратегічного управління

У сучасних умовах доцільно посилити стратегічну гнучкість підприємства, що передбачає:

- перехід до адаптивного стратегічного планування з короткими циклами перегляду (наприклад, щопівроку або щокварталу), з урахуванням швидкозмінного середовища. [24]
- формування сценарного підходу до розробки стратегії: визначення базового, песимістичного та оптимістичного сценаріїв розвитку подій.
- створення внутрішнього стратегічного аналітичного центру, що здійснюватиме моніторинг ключових зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних, соціальних), здатних вплинути на реалізацію стратегії.

2. Диверсифікація видів діяльності

З метою зниження ризиків підприємству доцільно:

- розширити асортимент продукції або послуг, особливо орієнтуючись на ті сегменти ринку, які демонструють стійкий попит або зростання.
- оцінити можливості виходу на нові географічні ринки, у тому числі за кордон, у межах доступного логістичного та фінансового потенціалу.

- здійснити інвестиційний аналіз потенційних напрямів диверсифікації, включаючи можливе створення спільних підприємств, залучення грантового фінансування або участь у державно-приватних партнерствах.

3. Технологічна модернізація та цифровізація

Оновлення виробничої бази та цифрова трансформація є передумовами підвищення конкурентоспроможності підприємства. [25] Пропонується:

- провести аудит технологічних процесів та сформувати програму поетапної модернізації з урахуванням можливостей фінансування.
- запровадити елементи цифрового управління: crm-системи, erp-рішення, платформи для аналітики й прогнозування.
- використати інструменти індустрії 4.0 у виробничих і логістичних процесах (автоматизація, віддалене керування, моніторинг в реальному часі).

4. Посилення кадрового потенціалу

Кадрова складова є визначальною у реалізації будь-якої стратегії. Серед напрямів удосконалення:

- розробка корпоративної програми розвитку персоналу, що включатиме підвищення кваліфікації, мотивацію до інновацій, формування управлінського резерву.
- запровадження гнучких моделей зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість, проєктні команди) як відповіді на сучасні виклики.
- зміцнення організаційної культури підприємства через внутрішню комунікацію, участь працівників у стратегічному плануванні, визнання досягнень персоналу.

5. Оптимізація фінансової структури

Для реалізації стратегії підприємство має забезпечити достатній фінансовий ресурс. Доцільно:

- здійснити реструктуризацію витрат з метою зменшення постійних витрат без втрати якості.

- активніше використовувати зовнішні джерела фінансування, у тому числі міжнародні програми підтримки бізнесу, кредитні ресурси під державні гарантії, кошти інституційного інвестування.
- запровадити систему фінансового контролінгу, що забезпечуватиме своєчасний моніторинг відхилень від запланованих стратегічних показників.

6. Посилення маркетингових стратегій і бренду

Важливою складовою вдосконалення корпоративної стратегії є переосмислення позиціонування підприємства:

- провести аналіз клієнтського досвіду та адаптувати комунікаційні канали відповідно до сучасних трендів. [26]
- зміцнити бренд підприємства як надійного виробника / постачальника, орієнтованого на якість, інноваційність та відповідальність.
- використовувати інтернет-маркетинг, соціальні мережі, електронну комерцію для розширення охоплення аудиторії.

Узагальнюючі пропозиції

Таблиця 3.1- Систематизації запропонованих напрямів удосконалення

Напрям удосконалення	Очікуваний результат
Гнучке стратегічне планування	Підвищення здатності до адаптації
Диверсифікація	Зниження ризиків, зростання дохідності
Модернізація	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Розвиток персоналу	Зміцнення кадрового потенціалу
Оптимізація фінансів	Зростання ефективності використання ресурсів
Новий маркетинг	Збільшення частки ринку, лояльність клієнтів

Таким чином, сформовані напрями вдосконалення корпоративної стратегії підприємства є відповіддю на наявні виклики зовнішнього середовища та враховують внутрішній потенціал розвитку. Їх реалізація дозволить підприємству не лише стабілізувати діяльність, а й сформувати основи для довгострокового

зростання. У наступному підрозділі буде запропоновано конкретну модель стратегічного розвитку з урахуванням цих напрямів.

Розробка нової корпоративної стратегії передбачає не лише формування перспективного плану розвитку, а й визначення її ефективності та потенційних загроз, які можуть виникнути на етапі реалізації. На цьому етапі доцільно здійснити оцінку досягнення стратегічних цілей у різних сценаріях, а також аналізувати ймовірність негативних впливів. [27]

1. Критерії оцінки ефективності стратегії

Для оцінки ефективності реалізації корпоративної стратегії підприємства необхідно використовувати систему комплексних критеріїв, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити результати впроваджених рішень та визначити їхній вплив на конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

До фінансових показників належать:

- зростання прибутку, що свідчить про покращення комерційної діяльності підприємства в результаті реалізації стратегічних ініціатив.
- рентабельність діяльності, яка дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та прибутковість обраного стратегічного курсу.
- покращення ліквідності та платоспроможності, що демонструє здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання та підтримувати стабільність. [10]

Маркетингові результати включають:

- збільшення частки ринку, яке свідчить про успішну конкурентну поведінку підприємства та ефективність маркетингових заходів.
- зростання рівня клієнтської лояльності, що є показником підвищення якості обслуговування, задоволення споживчих очікувань та зміцнення відносин із клієнтами.
- розширення ринків збуту, що відображає здатність підприємства виходити на нові географічні або сегментні ринки, знижуючи залежність від обмеженого ринкового середовища.

Організаційні показники охоплюють:

- підвищення рівня кваліфікації персоналу, що демонструє розвиток людського капіталу, покращення професійної компетентності кадрів та їх відповідність стратегічним завданням.
- покращення внутрішніх процесів, зокрема скорочення витрат, зменшення виробничих циклів, підвищення ефективності управління.
- зміцнення бренду та корпоративної репутації, що сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

Інноваційні показники дають змогу оцінити динаміку розвитку підприємства в контексті технологічних змін:

- впровадження нових технологій та продуктів, що засвідчує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати інновації як інструмент конкурентної переваги.
- підвищення технологічного рівня підприємства, що свідчить про модернізацію виробничої бази, оптимізацію процесів і зростання науково-технічного потенціалу.

Таким чином, ефективність стратегії повинна оцінюватися комплексно — з урахуванням не лише фінансових результатів, але й організаційних, маркетингових та інноваційних досягнень, що забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку. [28]

На основі цих критеріїв формується система інтегральної оцінки стратегії, яка дозволяє кількісно та якісно оцінити потенціал ефективності реалізації стратегічного курсу.

2. Моделювання результатів впровадження стратегії\

З метою оцінки перспектив реалізації запропонованої корпоративної стратегії доцільно здійснити моделювання очікуваних результатів на основі прогнозних розрахунків. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити потенційний ефект від запровадження стратегічних змін, виявити економічну доцільність рішень і сформулювати обґрунтовані висновки щодо їх ефективності.

Моделювання ґрунтується на порівняльному аналізі поточного стану підприємства та прогнозованих показників після реалізації стратегії протягом визначеного періоду (наприклад, 3–5 років). У розрахунках враховуються ключові стратегічні ініціативи: технологічне оновлення, розширення ринків збуту, цифровізація управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу тощо. [11]

До основних прогнозних економічних показників включено:

- очікуване зростання доходів за рахунок освоєння нових ринків і збільшення обсягів реалізації;
- зменшення собівартості продукції внаслідок модернізації виробництва та підвищення продуктивності;
- покращення фінансових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, оборотності активів);
- підвищення частки підприємства на ринку внаслідок посилення конкурентних переваг;
- зростання інноваційної активності: кількість нових розробок, впроваджених технологій, участь у нддкр. [29]

Для моделювання можуть бути використані методи економіко-математичного прогнозування, зокрема:

- побудова трендових моделей на основі історичних даних;
- сценарний аналіз (оптимістичний, песимістичний, базовий);
- моделі «витрати–випуск»;
- оцінка точки беззбитковості та критичного обсягу виробництва.

Крім кількісних оцінок, проводиться якісний аналіз ризиків, пов’язаних з реалізацією стратегії. Виділяються можливі негативні фактори (економічні коливання, зростання вартості ресурсів, нестабільність законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів) та розробляються превентивні заходи щодо їх мінімізації.

Проміжні результати моделювання можуть бути представлені у вигляді таблиць, графіків або діаграм, що демонструють динаміку змін за ключовими

показниками до і після впровадження стратегії. Це підвищує наочність аналізу та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнюючи, можна зазначити, що моделювання є необхідним етапом стратегічного управління, яке забезпечує формування реалістичних очікувань, підвищує точність прогнозів і створює підґрунтя для системного моніторингу досягнутих результатів. [18]

Таблиця 3.2- Прогнозування ефективності було змодельовано базовий сценарій реалізації стратегії протягом трьох років з урахуванням оптимальних умов

Показник	Поточне значення	Очікуване через 1 рік	Через 2 роки	Через 3 роки
Обсяг реалізації, тис. грн	35 000	42 000	49 000	57 000
Чистий прибуток, тис. грн	2 800	4 200	5 600	7 200
Рентабельність продукції, %	8,0	10,0	11,4	12,6
Частка ринку, %	5,5	6,3	7,0	8,2

За умови успішної реалізації стратегічних ініціатив підприємство може очікувати стабільне зростання основних показників у межах 15–20% щорічно, що свідчить про позитивний прогноз реалізації стратегії.

3. Ідентифікація стратегічних ризиків

Таблиця 3.3 - Рішень супроводжується низкою ризиків, які необхідно заздалегідь враховувати та мінімізувати

Категорія ризику	Суть ризику	Ймовірність	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Економічний	Зростання вартості ресурсів, інфляція	Середня	Зменшення прибутку	Диверсифікація постачальників, фіксовані контракти
Політичний	Зміна регуляторної політики	Висока	Витрати на адаптацію	Моніторинг законодавства, юридична експертиза
Інвестиційний	Недостатнє фінансування	Середня	Зрив модернізації	Альтернативні джерела капіталу (гранти, кредити)
Технологічний	Затримка у впровадженні цифрових рішень	Середня	Зниження ефективності	Залучення консультантів, навчання персоналу
Соціальний	Опір змінам серед персоналу	Висока	Зниження мотивації	Комунікаційна стратегія, програми підтримки персоналу

4. Матриця ризиків реалізації стратегії

Таблиця 3.4 - Систематизації загроз запропоновано матрицю ризиків

	Висока ймовірність	Середня ймовірність	Низька ймовірність
Високий вплив	Соціальний ризик	Інвестиційний ризик	—

Середній вплив	Політичний ризик	Технологічний ризик	—
Низький вплив	—	Економічний ризик	—

Ця матриця дозволяє виділити пріоритетні напрямки ризик-менеджменту — передусім, це управління соціальним опором змінам та забезпечення фінансової стійкості інвестиційної програми.

Рекомендації щодо впровадження системи стратегічного контролю для забезпечення ефективної реалізації корпоративної стратегії

Для досягнення поставлених стратегічних цілей підприємству необхідно впровадити ефективну систему стратегічного контролю, що дозволить оперативно відслідковувати прогрес, виявляти ризики та адаптувати стратегію відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. [7]

Основні складові такої системи включають:

1. Щоквартальний моніторинг ключових показників

- визначення та регулярне відстеження ключових показників ефективності (KPI), які відображають ступінь виконання стратегічних завдань (фінансові результати, ринкова частка, інноваційна активність, задоволеність клієнтів тощо).
- забезпечення своєчасного збору і аналізу даних для виявлення відхилень від запланованих показників.
- використання інтерактивних інформаційних систем для автоматизації моніторингу.

2. Регулярна оцінка ризиків за матрицею ризиків

- ідентифікація, класифікація та оцінка стратегічних ризиків (економічних, технологічних, ринкових, соціальних) із застосуванням матриці ризиків за критеріями ймовірності та впливу.
- формування заходів щодо мінімізації або усунення визначених ризиків.
- проведення періодичних ревізій матриці з урахуванням нових даних та змін у бізнес-середовищі. [30]

3. Гнучке коригування стратегії за результатами аналізу

- організація процесу оперативного внесення змін до стратегічних планів на основі результатів моніторингу і оцінки ризиків.
- впровадження циклів стратегічного планування з регулярними переглядами для врахування динаміки ринку та внутрішніх можливостей.
- застосування сценарного аналізу для підготовки альтернативних варіантів розвитку.

4. Звітність стратегічного підрозділу до керівництва

- встановлення чіткої системи звітності, яка передбачає підготовку регулярних звітів про стан реалізації стратегії для вищого керівництва.
- звіти повинні містити аналітику ключових показників, оцінку ризиків, інформацію про коригувальні дії та їхній вплив.
- забезпечення комунікації між підрозділами для узгодженості дій і оперативного прийняття рішень.

Впровадження комплексної системи стратегічного контролю сприятиме своєчасному виявленню відхилень, адаптації стратегії до нових умов, підвищенню рівня управлінської відповідальності та, як наслідок, підвищенню ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. [20]

Запропоновані стратегічні рішення є обґрунтованими, реалістичними та такими, що відповідають як внутрішньому потенціалу підприємства, так і зовнішнім вимогам ринку. Оцінка очікуваних результатів підтверджує їхню ефективність, а розроблена система ризик-менеджменту забезпечує умови для їх безпечної реалізації. У підсумковому розділі дипломної роботи буде сформовано загальні висновки щодо результатів дослідження та надано практичні рекомендації щодо впровадження корпоративної стратегії.

Висновки до розділу 3

В роботі запропоновано оновлену стратегічну модель, яка передбачає комплексний підхід до розвитку підприємства. Основними пріоритетами є розширення ринків збуту шляхом виходу на нові сегменти та географічні області, що дозволить збільшити обсяги реалізації продукції та послуг.

Одночасно особлива увага приділена посиленню маркетингової діяльності, яка включає впровадження сучасних цифрових інструментів для аналізу споживацьких потреб та ефективного просування продукції. Також запропоновано диверсифікацію асортименту товарів і послуг з метою зниження ризиків залежності від окремих ринків або продуктів, що підвищить стійкість підприємства у нестабільних умовах. Значна увага приділяється розвитку кадрового потенціалу — підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню програм мотивації та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та результативність. [16]

Проведена оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень підтвердила, що їх впровадження сприятиме покращенню фінансових показників підприємства, зокрема зростанню доходів, оптимізації витрат і підвищенню частки ринку. Разом з тим, ідентифіковано можливі ризики реалізації стратегії, серед яких економічні (зміни в макроекономічному середовищі), технологічні (швидка зміна технологічних трендів), а також соціальні (опір змінам серед персоналу). Для мінімізації цих ризиків розроблено систему заходів, що включає регулярний моніторинг ключових показників, оцінку ризиків за допомогою матриці, а також оперативне коригування стратегічних планів у разі виявлення відхилень.

Впровадження системи стратегічного контролю є ключовим фактором для успішної реалізації корпоративної стратегії підприємства, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Така система передбачає комплексний та систематичний підхід до оцінки ходу виконання стратегічних планів і дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Щоквартальний моніторинг основних ключових показників ефективності (KPI) дає змогу регулярно відстежувати зміни у фінансових, операційних, маркетингових та

інших важливих сферах діяльності підприємства. Це дозволяє оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень і вчасно виявляти проблемні зони, що потребують корекції.

Регулярна звітність перед керівництвом забезпечує прозорість та оперативність інформаційного обміну між відповідальними за реалізацію стратегії підрозділами та вищим менеджментом. Завдяки цьому керівники мають змогу отримувати актуальні дані про стан справ у реальному часі, що сприяє обґрунтованому прийняттю стратегічних і тактичних рішень.

Гнучке коригування дій у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим елементом адаптивності підприємства. Умови ринку постійно змінюються під впливом економічних, технологічних, соціальних і політичних факторів, тому жорсткі, застарілі плани можуть призвести до втрат і зниження конкурентоспроможності. Гнучкий підхід до управління стратегією передбачає можливість швидко реагувати на нові виклики, коригувати пріоритети, впроваджувати інновації та перенаправляти ресурси на більш перспективні напрямки.

Загалом, система стратегічного контролю, що включає щоквартальний моніторинг KPI, регулярну звітність і гнучке коригування, створює умови для своєчасного виявлення і реагування на ризики, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності діяльності підприємства. Це дозволяє не лише підтримувати стабільний розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища, але й зміцнювати конкурентні позиції, забезпечуючи довгострокову стійкість та успіх організації на ринку.

Отже, розроблені у цьому розділі шляхи удосконалення корпоративної стратегії є комплексними, адаптивними та орієнтованими на довгостроковий успіх підприємства. Їх впровадження дозволить не лише посилити позиції підприємства на ринку, але й створити фундамент для гнучкого реагування на подальші зміни у бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи теоретичні, методичні та практичні аспекти формування корпоративної стратегії підприємства в умовах постійно змінного бізнес-середовища. В результаті виконаної роботи були досягнуті поставлені цілі та виконані усі завдання дослідження.

Розкрито сутність корпоративної стратегії підприємства, як ключового інструменту забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Корпоративна стратегія розглядається як системний, цілеспрямований та довгостроковий комплекс управлінських рішень, який формує загальну концепцію розвитку підприємства на макрорівні. Вона охоплює питання визначення стратегічних цілей, вибору пріоритетних напрямів діяльності, розподілу ресурсів між бізнес-одиницями, освоєння нових ринків, інтеграції або диверсифікації, а також формування ефективної структури управління.

Корпоративна стратегія виступає рамкою, в межах якої розробляються функціональні (маркетингові, фінансові, інноваційні тощо) та бізнес-стратегії, забезпечуючи таким чином узгодженість дій підприємства на всіх рівнях. Вона є відповіддю підприємства на зовнішні виклики та загрози, а також механізмом мобілізації внутрішнього потенціалу задля досягнення конкурентних переваг в умовах динамічного бізнес-середовища.

Також систематизовано підходи до класифікації корпоративних стратегій підприємства, що дозволило окреслити логіку стратегічного вибору відповідно до умов його функціонування.

Проаналізовано та узагальнено типові корпоративні стратегії: зростання (інтенсивне та інтегроване), стабілізації (утримання позицій), скорочення (реструктуризація, ліквідація), диверсифікації (конгломератна, горизонтальна, вертикальна), інтернаціоналізації (вихід на зовнішні ринки, стратегічні альянси тощо).

Доведено, що вибір конкретного типу стратегії має ґрунтуватися на етапі життєвого циклу підприємства, рівні ризику, ринкових трендах, фінансовій стабільності та доступі до ресурсів. З метою обґрунтування стратегічного вибору

у роботі запропоновано комплексний підхід, що включає SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, PEST-аналіз макросередовища, а також використання матриці GE/McKinsey для оцінювання привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід сприяє формуванню збалансованої та адаптивної корпоративної стратегії.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами, інтенсифікацією конкурентної боротьби, зміною споживчих пріоритетів, а також нестабільністю нормативно-правового та економічного поля.

У таких умовах стратегічне управління потребує нових підходів, які базуються на проактивності, адаптивності та системному моніторингу змін. Підприємства мають впроваджувати механізми стратегічної гнучкості, зокрема сценарне планування, антикризове управління, цифрову трансформацію процесів та розбудову інституцій стратегічної аналітики.

Визначено, що здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні загрози та використовувати нові можливості є критичним чинником його виживання й сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Проведено всебічну організаційно-економічну характеристику обраного підприємства, що дозволило комплексно оцінити його внутрішній потенціал та чинники впливу на стратегічний розвиток.

У процесі дослідження здійснено аналіз основних структурних характеристик підприємства, включаючи його організаційну побудову, кадровий склад, систему управління, ресурсне забезпечення, маркетингову та виробничу політику. Оцінено фінансові показники за останні роки, динаміку доходів, рентабельність, рівень ліквідності та фінансової стійкості.

Проведений аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства, зокрема: стабільну клієнтську базу, наявність кваліфікованого персоналу, певну диверсифікацію продукції. Разом з тим, ідентифіковано проблемні зони: низьку інноваційну активність, відсутність довгострокового стратегічного планування,

слабкий розвиток цифрових каналів просування продукції. Отримані результати стали базою для подальшого стратегічного аналізу та розробки рекомендацій з удосконалення корпоративної стратегії підприємства.

Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства з використанням сучасних аналітичних інструментів стратегічного планування, що дало змогу сформувати обґрунтовану базу для стратегічного вибору.

У межах дослідження зовнішнього середовища підприємства застосовано PESTEL-аналіз, за результатами якого ідентифіковано ключові зовнішні чинники впливу: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Найбільший вплив у поточних умовах мають економічні та технологічні зміни, що вимагає від підприємства високого рівня адаптації до нестабільності валютного курсу, коливань попиту, розвитку цифрових рішень тощо. Щодо внутрішнього середовища, проведено SWOT-аналіз, а також ресурсний аналіз підприємства, що дало можливість комплексно оцінити його сильні й слабкі сторони, а також стратегічні можливості й загрози. Визначено потенційні зони стратегічного зростання, зокрема розвиток інноваційної діяльності, цифровізація процесів, посилення ринкових позицій через партнерські взаємодії та розширення товарної лінійки.

Запропоновано обґрунтовані напрями удосконалення корпоративної стратегії підприємства, що відповідають сучасним викликам динамічного бізнес-середовища та внутрішнім можливостям суб’єкта господарювання.

На основі проведеного аналізу сформовано оновлену стратегічну модель розвитку підприємства, яка орієнтована на поєднання стабільності та гнучкості у стратегічному управлінні.

- ключовими векторами запропонованої стратегії виступають:
- розширення ринків збуту через активізацію зовнішньоекономічної діяльності та вихід у нові сегменти;
- посилення маркетингової активності, зокрема за рахунок використання цифрових каналів комунікації

- впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінських рішень
- поступова диверсифікація продукції з урахуванням потреб цільових аудиторій
- розвиток кадрового потенціалу через систему навчання, мотивації та стратегічного кадрового резерву.

Запропонована стратегія ґрунтується на принципах збалансованого розвитку, стійкості до зовнішніх викликів та прагненні до довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено оцінку ефективності запропонованих стратегічних рішень та ідентифіковано основні ризики, пов’язані з їх реалізацією, що дозволило забезпечити комплексний підхід до впровадження нової корпоративної стратегії.

На основі прогнозних розрахунків та моделювання очікуваних результатів доведено, що реалізація запропонованої стратегії позитивно вплине на ключові показники діяльності підприємства: прогнозується зростання доходу, покращення рентабельності, збільшення частки ринку, активізація інноваційної діяльності та цифрової трансформації.

Поряд із цим, у роботі проведено аналіз потенційних ризиків реалізації стратегії, які класифіковано за трьома групами: економічні ризики (інфляційні коливання, нестабільність курсу, зниження платоспроможного попиту);

- соціальні ризики (опір змінам з боку персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів);
- технологічні ризики (обмежена готовність до цифровізації, високі витрати на впровадження ІТ-рішень).

З метою пом’якшення впливу цих чинників запропоновано комплекс превентивних заходів: формування системи ризик-менеджменту, впровадження поетапного контролю реалізації стратегії, гнучке коригування дій відповідно до змін середовища.

Також обґрунтовано створення системи стратегічного моніторингу для своєчасного виявлення відхилень і оперативного управлінського реагування.

Таким чином, було обґрунтовано необхідність і можливості системного підходу до формування корпоративної стратегії підприємства, що діє в умовах постійних змін. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, підвищити адаптивність до зовнішніх викликів та сформувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф’єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2 022-43-35
2. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб’єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84
3. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник Чернівецького тоговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
4. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.
5. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vknutd_2014_1_30
6. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-00 72/2022-38-56
7. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в $13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: https://damaged.in.ua/damage-assessment
8. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
9. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57

10. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
11. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv
12. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
13. Сакун Л. М., Вєдєніна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
14. Боковець В.В. та Прутська Т.Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. Інфраструктура ринку. 2017. Випуск 6. С. 79–84.
15. Перерва П.Г., Шаульська Л.В. та Кобєлєва Т.О. Формування та використання системи моніторингу ризиків підприємства як запорука сталого розвитку бізнес-структур. Економіка та організація управління. 2023. Випуск 1 (49). С. 34–44
16. Сусліков С.В. та Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: Реалії часу. 2023. № 3 (67). С. 56–64.
17. Джонсон Дж., Шоулз К., Уіттінгтон Р. Основи стратегії. 2009. С. 155–156.
18. Пушкар М. Сутність інтелектуалізації облікової системи та структура інформаційних ресурсів підприємства. Вісник ТНЕУ. 2008. № 2. С. 160–168.
19. Бруханський Р. Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. Облік і фінанси. 2020. № 1 (87). С. 13–19.
20. Яковчук А. М. Обґрунтування типології базових стратегій змін для машинобудівних підприємств України. Сталий розвиток економіки: 18 Міжнародний. наук. - вир. журн. 2018. № 2 (39). С. 101-110. (1,08 д.а.)1. 2.

Яковчук А. М. Методичний підхід до визначення напрямів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах. Інноваційна економіка: наук.-вир. журн. 2018. № 3-4 (74). С. 59-66. (0,82 д.а.) 2.

21. Яковчук А. М. Перспективи стратегічного розвитку машинобудівних підприємств Рівненської області. Економіка. Менеджмент. Бізнес : наук. журн. 2018. № 2 (24). С. 82-90. (0,72 д.а.).
22. Яковчук А. М. Обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес : наук. журн. 2018. № 1 (23). С. 83-89. (0, 51 д.а.).
23. Яковчук А. М., Гусєва О. Ю. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес: наук. журн. 2017. № 4 (22). С. 26-33. (0,41/0,21 д.а.). Особистий внесок: проаналізовано головні тенденції розвитку машинобудівної галузі у співставленні з іншими галузями.
24. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. 23 липня. – № 30. – с. 381 – 417 [з змінами 2004 р.].
25. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 40. 2020. URL : http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9066/1/59%20%281%29.pdfШостак Л., Бегун С., Ульяницький А. (2024). Аналіз ринку харчого промисловості у воєнний період. Економіка та суспільство, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96
26. Семенча, І., Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнного економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25
27. Сучасні маркетингові методи та інструменти в діяльності підприємств аграрного сектору : [монографія] за ред. Я. С. Ларіної. К., 2016. 450 с.
28. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. URL: http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1651/1/43.pdf

29. Галузі, що забезпечують життєдіяльність, відновлюються краще. URL: https://zn.ua/ukr/promyshliennost/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojennivikliki.html
30. Війна Росії проти України: вплив на агросектор та харчову промисловість. DLF: веб-сайт. URL: https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vplivvijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/

Декану факультету економіки та менеджменту
Олейнікову О.А.
Студента групи МЕН-21
Зубкова К.Е.
(П.І.Б.)
Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи 28. Формування корпоративної стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. і призначити науковим керівником _____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
випускної кваліфікаційної роботи _____ _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри
_____
_____
_____
_____

Завідувач кафедри _____ _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ БАКАЛАВРА

Зубкова Ксенія Едуардівна

(прізвище, ім’я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко-ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5

Автор _____ _____

(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник

_____ _____

(підпис) (прізвище, ініціали)