

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ПУМА УКРАЇНА», м. Київ)

Студента 3 курсу 7с групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Савіченко
Ігор
Олександрович

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20____ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Савіченко Ігор Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Формування корпоративної стратегії підприємства» (за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 лютого 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної стратегії підприємства

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної стратегії підприємства та її різновиди

1.2. Методичні підходи до формування та вибору корпоративної стратегії
підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПУМА УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та аналіз
результатів стратегічного управління ним

2.2. Аналіз поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА
Україна» та визначення недоліків у процесі її формування

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПУМА УКРАЇНА» ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ п о р.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження» (сайт та бібліотека ДТЕУ)	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу
16.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.

7. Дата видачі завдання «2» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Савіченко І.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Савіченко Ігоря Олександровича виконана на актуальну тему. Студент намагався виконати поставлені завдання і у цілому він досяг мети. Проте безумовно йому не вистачило даних за 2022 р. та подекуди він вийшов за межі формування корпоративної стратегії, що вплинуло на загальні отримані результати. Незважаючи на те, що ВКР за змістовим наповненням не позбавлена недоліків, вона може бути рекомендована до захисту у ДЕК, зважаючи, що загальні вимоги до ВКР витримано.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра студента Савіченко І.О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 202__ р.

Анотація

Випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: «Формування корпоративної стратегії підприємства» (за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування корпоративної стратегії підприємства та її реалізації в його управлінні. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління корпоративної стратегії на досліджуваному підприємстві.

Досліджено основні положення та засади реалізації корпоративної стратегії підприємства протягом 2019-2022 років з метою розробки програми вдосконалення на підприємстві, оцінено поточна реалізація корпоративної стратегії, а також перспективи її вдосконалення та розвитку.

Ключові слова: корпоративна стратегія, організація управління, матричні методи, стратегія, диверсифікація діяльності підприємства, реструктуризація.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic: "Formation of the enterprise's corporate strategy" (based on the materials of PUMA Ukraine LLC, Kyiv)

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of forming the enterprise's corporate strategy and its implementation in its management. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the corporate strategy management process at the researched enterprise.

The main provisions and principles of the implementation of the enterprise's corporate strategy during 2019-2022 were studied in order to develop an improvement program at the enterprise, the current implementation of the corporate strategy, as well as the prospects for its improvement and development, were evaluated.

Keywords: corporate strategy, management organization, matrix methods, strategy, diversification of enterprise activity, restructuring.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

"Формування корпоративної стратегії підприємства"

Структура роботи: Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 46 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць, та 5 рисунків. Список використаних джерел містить найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2 сторінках. складається із вступу, трьох розділів основної частини з підрозділами, висновків, графіків, списку використаних джерел та додатків.

Метою дослідження є удосконалення процесу формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

1. Дослідити сутність поняття «корпоративної стратегії» працівників підприємства.
2. Виявити особливості дослідження видів та засобів реалізації корпоративної стратегії
3. Проаналізувати поточний стан реалізації корпоративної стратегії на підприємстві.
4. Здійснити аналіз корпоративної стратегії підприємства.
5. Запропонувати напрями вдосконалення управління корпоративної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ

Предметом дослідження у роботі є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі методи дослідження, як: методи логічного і якісного аналізу, методи системного аналізу, синтезу, спеціальні методи та ін. загально-наукові методи.

Отримані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ " ПУМА Україна"

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу бакалавра
на тему: **«Формування корпоративної стратегії підприємства»**,
виконану студентом освітнього ступеню «бакалавр» денної форми навчання
спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського державного торговельно-економічного університету
Савіченко Ігора Олександровича

У нинішніх нестабільних умовах ведення комерційної діяльності на підприємстві набуває виключного значення з огляду на його корпоративної стратегії та реалізації відповідно до геополітичних викликів. З огляду на це, обрана І.О.Савінченко тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна», що функціонує у сфері виробництва та збуту спортивного одягу в Україні та за її межами. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студенту ряд конфіденційних матеріалів оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студентом у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано чинники корпоративної діяльності підприємства.

У рекомендаційній частині роботи Савінченко І.О. надав реальні пропозиції щодо удосконалення процесу розвитку корпоративної стратегії ТОВ «ПУМА Україна», зокрема, обґрунтував доцільність реорганізації маркетингового та збутового відділів, запропонував автоматизації процесу управління корпоративної стратегії, заходи щодо удосконалення подальшого розвитку підприємства в умовах війни.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведене дослідження відображає політику підприємства в вітчизняних реаліях. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо поглиблення використання цифрових технологій, а також орієнтування на нові товарні ринки.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Савінченко І.О. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

ДИРЕКТОР ПЕЧАТКА

ФІО

РЕЦЕНЗІЯ

На випускню кваліфікаційну роботу студента освітнього ступеня «магістр»

Денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітня програма «Управління бізнесом»

Савіченко Ігора Олександровича

«Формування корпоративної стратегії підприємства»

Дипломна робота виконана на актуальну тему, оскільки в сучасних українських реаліях, для підприємств, що займаються роздрібною торгівлі в сфері продажу спортивних товарів умови є нестабільними. Для вдосконалення поточного стану підприємства та забезпечення його життєдіяльності на українському ринку варто вдосконалювати корпоративну стратегію підприємства. Важливість пошуку ефективних механізмів, в умовах ринкової нестабільності є пріоритетним завданням для досліджуваного підприємства, яке бажає функціонувати на українському ринку, виконуючи при цьому функції соціальної відповідальності. За таких ознак, питання формування корпоративної стратегії підприємства є найбільш важливим чинником забезпечення подальшої діяльності на українському ринку.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито сутність, види та особливості формування корпоративної стратегії підприємства, досліджено методологічні засади її реалізації.

У другому розділі здійснено аналіз поточної корпоративної стратегії підприємства та надано характеристику практичних заходів підприємства, щодо діяльності на українському ринку спортивних товарів та послуг. Проведено оцінку фінансового стану підприємства та окреслено ключові засади ведення політики корпоративної стратегії підприємства.

У третьому розділі автором виявлено проблематика сучасного стану корпоративної стратегії та запропоноване власне бачення ефективного розвитку корпоративної стратегії, яке може бути використане в діяльності підприємства.

Завдання на дипломну роботу, отримане студентом, дозволяє в повному обсязі висвітлити обрану тему, зосереджувати основну увагу на практичне застосування методики та організації корпоративної стратегії, а також засобів її реалізації. Поставлена мета, яка була сформована в дослідженні, досягнута. Основні вимоги щодо оформлення враховані. Зміст роботи викладений послідовно та логічно. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням на високому рівні, має дослідницький характер, і робота оцінена на позитивну оцінку.

Рецензент _____ ФІО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність корпоративної стратегії підприємства та її різновиди.....	15
1.2. Методичні підходи до формування та вибору корпоративної стратегії підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПУМА УКРАЇНА», М. КИЇВ	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та аналіз результатів стратегічного управління ним.....	26
2.2. Аналіз поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та визначення недоліків у процесі її формування.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПУМА УКРАЇНА» ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Питання розвитку та формування корпоративної стратегії відіграє важливу роль в сучасній політиці держави, адже якісне забезпечення стратегії підприємства може підвищити його конкурентоспроможність на мікроекономічному рівні та сприяти стабілізації корпоративного сектору на макроекономічному рівні. В умовах війни, економіка країни скоротилась у двічі, а ВВП впав більше ніж на 35%, за таких умов діяльність корпоративного сектору потребує якісного оновлення та сприяння державної політики. На внутрішньому організаційно-управлінському рівні підприємство повинні використовувати комплексний інструментарій, щодо забезпечення формування та розвитку корпоративної стратегії підприємства. Особливості корпоративної стратегії підприємства визначається шляхом побудови його організаційної структури, позиціонування на ринку, впровадження фінансової та управлінської стратегії. Корпоративна стратегія є загальним планом діяльності підприємства на ринку, що може визначити його подальші засади та включає планування основних структурних підрозділів. Вітчизняний корпоративний сектор відіграє ключову роль у формуванні економіки країни, адже сильний корпоративний сектор може сприяти соціально-економічному розвитку держави, забезпечити тилловий фінансовий захист України та подолати макроекономічні загрози, в яких опинилась країна. Важливість дослідження корпоративної стратегії підприємства, також зумовлено сучасної світовою кризою, що виникла внаслідок війни. За таких позицій, тема бакалаврської кваліфікаційної роботи є важливою для дослідження та потребує постійного моніторингу, адже корпоративна стратегія повинна постійно вдосконалюватись з метою забезпечення стратегічного захисту корпоративного сектору України.

Практичне значення бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у визначенні теоретичних засад сутності корпоративної стратегії підприємства та

окреслення ключових засад її розвитку на прикладі підприємства ТОВ «Пума Україна», що в умовах геополітичних загроз є доцільним.

Інформаційна база дослідження. Під час написання бакалаврської кваліфікаційної роботи були використані навчальні посібники з теми дослідження, наукові публікації з проблематики корпоративної стратегії, монографії щодо управління та формування бізнес-стратегії та стратегування корпоративної діяльності. Окрім того, питання корпоративної стратегії було опрацьовано в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, питання корпоративної стратегії досліджували такі науковці як: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, У. Кінг, Б. Карлоф, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Віханський, Н. Круглов, А. Градов, Ю. Черняк, О. Алімов, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Е. Панченко, Н. Мартиненко, М. Мизюк. Ними було досліджено особливості розвитку та формування корпоративної стратегії підприємства та основні засади її реалізації. Проте, незважаючи на значний внесок вітчизняних та зарубіжних науковців в питання формування та забезпечення корпоративної стратегії підприємства, через несприятливі соціально-економічні умови діяльності корпоративного сектору та геополітичні виклики, тема залишається важливою для проведення подальшого дослідження.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна», м. Київ.

Предметом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети у бакалаврській кваліфікаційній роботі, потрібно вирішити такі **завдання**:

- Визначити сутність корпоративної стратегії підприємства та її різновиди;
- Охарактеризувати методичні підходи до формування та вибору корпоративної стратегії підприємства;
- Надати загальну характеристику підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та аналіз результатів стратегічного управління ним;
- Здійснити аналіз поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та визначення недоліків у процесі її формування;
- Провести розробку плану удосконалення процесу формування корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна» та спрогнозувати наслідки її реалізації.

В бакалаврській кваліфікаційній роботі містяться елементи **наукової новизни**, а саме:

- Систематизовано особливості теоретичних поглядів та підходів наукові до поняття корпоративної стратегії підприємств, запропоновано власне визначення корпоративної стратегії підприємства;
- Здійснено аналіз формування корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Пума України» в м. Києві в умовах глобальних загроз та викликів;
- Запропонований план вдосконалення корпоративної стратегії досліджуваного підприємства.

Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані **методи наукових досліджень**, а саме:

- Пошуковий та метод синтезу – використаний для огляду та аналізу літературних джерел та визначення особливостей формування та розвитку корпоративної стратегії підприємства;
- Аналітичний метод – використаний для окреслення корпоративної стратегії досліджуваного підприємства та визначення засад його подальшого розвитку;

– Метод дедукції та індукції – використано для надання рекомендацій щодо подальшої корпоративної стратегії ТОВ «Пума України».

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи передбачає зміст, вступ, три розділи в яких поступово розкривається проблематика корпоративної стратегії та заходів її реалізації.

Графічний матеріал бакалаврської кваліфікаційної роботи представлений на 63 сторінках., містить 10 таблиць, та 5 рисунків.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної стратегії підприємства та її різновиди

Підприємства у ході своєї діяльності на ринку використовують різні стратегії. За ієрархією прийняття управлінських рішень розрізняють корпоративні стратегії, стратегії бізнес-рівні та функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія підприємства – це стратегічний план або модель дій, що спрямований на забезпечення досягнення корпоративних цілей підприємства на довгострокову перспективу, що визначають загальний вектор його діяльності на ринку. На основі аналізу літературних джерел [1-4] та підходів вітчизняних науковців [5, 6], можна стверджувати, що спільним підходом до корпоративної стратегії підприємства є використання його внутрішніх ресурсів для організації діяльності та використання наявних активів, персоналу та інших засобів економічної активності для досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі присутні твердження та концепції, що корпоративна стратегія є шаблоном діяльності підприємства в ринкових умовах [10]. Проте таке твердження є актуальним лише для поточної корпоративної стратегії, яка не зазнає змін, тому варто навести більш доречне визначення поняття корпоративної стратегії підприємства.

Корпоративна стратегія – це довгостроковий сформований план діяльності організації, що орієнтований на диверсифікований підхід в управлінській діяльності, з метою задоволення потреб споживачів, отримання комерційного прибутку та сприяння стабільній економічній діяльності підприємства, відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів середовища діяльності.

У науковій теорії немає універсального трактування змісту корпоративної стратегії та її структурних елементів – плану, методології управління, організації функціональних підрозділів, тощо, що підкреслює складність, багатогранність і неоднозначність розуміння цього поняття. Загальне визначення категорії «стратегія підприємства» різних авторів має спільні характеристики, але є відмінності у трактуванні окремих її складових [7].

Корпоративна стратегія на сьогоднішній день, може визначитись також як план економічної, організаційної діяльності, яка складається з чотирьох ключових елементів:

- Стратегічні цілі – вказують основні напрями діяльності підприємства з можливими змінами їх детермінації, трактування та орієнтування;
- Управління ринком – ключовий термін взаємодії з корпоративної стратегією диверсифікації діяльності підприємства, що використовується відповідно до засад її діяльності;
- Конкурентні переваги – корпоративна стратегія підприємства повинна реалізовуватись з метою отримання та набуття конкурентних переваг;
- Забезпечення функціональних підрозділів – Як зазначає Баюра Д., корпоративний рівень управління також передбачає організацію діяльності підприємства, взаємодії стейкхолдерами, що й передбачає як наслідок, планування, організацію та управління функціональних відділів підприємства.

Таким чином, корпоративна стратегія підприємства використовує комплекс управлінських рішень, що включає планування, організацію та ефективність ведення економічної активності в обраному сегменті ринку.

Окрім того, корпоративна стратегія використовується з метою посилення та покращення якості діяльності управління відповідно до забезпечення організаційних засобів налаштування внутрішніх функціональних підрозділів підприємства, фактично корпоративна стратегія є передумовою діяльності

підприємства на ринку. Це підтверджується в твердженнях Васильківського Д.М., який зазначає, що при плануванні, виборі напрямку та його перспектив на ринку, ставляться стратегічні цілі, а також формується оцінка доцільності діяльності підприємства [9]. Оскільки директор підприємства не може виконувати усі функції підприємства, що й передбачає необхідність у функціональних підрозділах, тому планування і є організацію їх діяльністю, що зазначено в науковому дослідженні Фролової Т, про корпоративні стратегії глобального бізнесу [10]. Окрім того, автор зазначає, що вважається помилкою, на основі викладених та проведених прикладних наукових досліджень вважати, що корпоративна стратегія передбачає виключно планування, без належної організації підрозділів підприємства.

До основних видів корпоративних стратегій підприємства, може віднести наступні: стратегію диверсифікації та стратегію реструктуризації. Саме за допомогою їх використання, можна покращити ефективність діяльності підприємства на обраному сегменті ринку та сприяти його розвитку в довгостроковій перспективі. Розглянемо більш детально сутність стратегії диверсифікації та реструктуризації (рис. 1.1).

Стратегія диверсифікації

- Стратегія диверсифікації передбачає діяльність підприємства, яке орієнтовано інтеграцію в нові або споріднені сфери бізнесу, виробництво нових товарів чи послуг, а також освоєння нових товарних ринків.

Стратегія реструктуризації

- Передбачає внутрішню реорганізацію діяльності підприємства з метою покращення діяльності на обраному сегменті ринку в довгостроковій перспективі. Як правило, при стратегії реструктуризації змінюється внутрішні відділи, бізнес-процеси та орієнтація діяльності підприємства.

Рис 1.1. Основні види корпоративних стратегій підприємства

Джерело: складено автором

Виходячи з рис. 1.1., можна стверджувати, що на сьогоднішній день, особливостями використання стратегій диверсифікації та реструктуризації полягають не тільки в загальній орієнтації на економічну діяльність підприємства, але й у більш конкретних напрямках, які визначають підвиди даних стратегій. Сучасними науковцями, такими як , А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд виділяються особливості корпоративної стратегії диверсифікації, які можна подати у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди стратегії диверсифікації

<i>Різновид стратегії диверсифікації</i>	<i>Зміст</i>
Стратегії входження в нову галузь	Передбачає економічну діяльність підприємства у новій сфері бізнесу.
Стратегії диверсифікації у споріднені галузі	Передбачає економічну діяльність в схожій діяльності відповідно до попередньої
Стратегії диверсифікації у неспоріднені галузі	Дана стратегія передбачає економічну діяльність в неоднаковій галузі діяльності підприємства

Стратегії згортання і ліквідації	Характеризується мінімізацією економічної активності до порогу фактичної ліквідації
Стратегії реструктурування, відновлення і економії	Дана стратегія орієнтується на максимальне резервування ресурсів підприємства

**Джерело: складено автором*

На основі таблиці 1.1., можна зробити висновок, що використання стратегій диверсифікації зумовлено, перш за все, несприятливими економічними причинами, переважно зовнішнього впливу, що мотивують підприємство до пошуку засобів інтеграції до нового бізнесу в схожій галузі або в зовсім іншій. Саме на основі використання таких підходів, підприємство може мінімізувати ризики економічної діяльності та залишитись конкурентоспроможним, незважаючи на соціально-економічні виклики. За допомогою наведених корпоративних стратегій, підприємство може їх впроваджувати і з ряду інших причин, ключовими серед яких є наступні:

1. Можливість підвищення комерційного прибутку;
2. Дослідження якості функціонування інших галузей корпоративного сегменту;
3. Диверсифікація портфелю власних активів;
4. Розширення підприємства з метою отримання комерційного прибутку.

Використання корпоративної стратегії підприємства буде позитивно впливати як на внутрішню корпоративну політику, так і у подальшій перспективі діяльності підприємства.

Розглянемо основні особливості стратегії реструктуризації підприємства, які присутні в економічній теорії, на основі праць вітчизняних та зарубіжних дослідників [1-9].

Таблиця 1.2

Види стратегій реструктуризації

<i>Вид стратегії реструктуризації</i>	<i>Зміст</i>
Організаційно-технологічна реструктуризація	Здійснюється з метою вдосконалення операційних процесів підприємства, зміною підходів до їх організації.
Організаційно-управлінська реструктуризація	Має на меті трансформацію процесів управління підприємства та методології прийняття управлінських рішень підприємства
Реструктуризація активів	Передбачає повну або часткову реструктуризацію активів підприємства, що функціонує на ринку
Реструктуризація колективу	Передбачає повну або часткову реструктуризацію внутрішнього персоналу підприємства та впровадження практики розвитку чи зменшення людського капіталу на підприємстві.
Реструктуризація прав і відповідальності підрозділів	Визначає правовий характер та методології роботи з активами підприємства кожного функціонального підрозділу підприємства.

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі табл. 1.2, можна стверджувати, що корпоративна стратегія реструктуризації підприємства направлена переважно на внутрішню організаційну структуру, методології управління та реалізації операційної діяльності, а також використовується для покращення економічної діяльності відповідно до поставлених цілей підприємства.

Отже, ключовими корпоративними стратегіями підприємства є стратегія диверсифікації та реструктуризації, кожна з яких має свої підвиди спрямовані на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Кожна модель управління корпоративної стратегією базується на послідовних структурних процесах, що включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір та реалізацію стратегії, а також оцінку та моніторинг реалізації (рис. 1.2.).

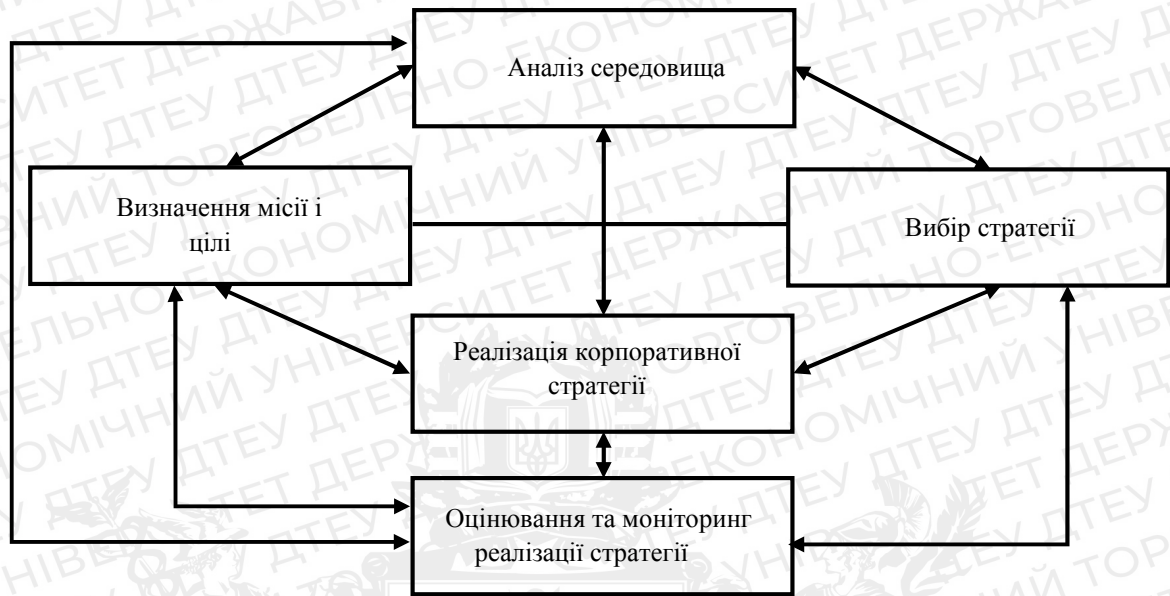


Рис. 1.2. Схема формування/вибору корпоративної стратегії

Джерело: складено на основі [13]

Під поняттям «корпоративна стратегія розвитку» слід розуміти узагальнений комплекс розроблених дій та заходів з управлінської точки зору, що спрямовані на досягнення встановлених довгострокових цілей господарської організації шляхом необхідних змін у її функціональних підсистемах з урахуванням наявних економічних ресурсів та вплив ключових факторів зовнішнього середовища. Серед специфічних рис, характерних для корпоративної стратегії розвитку бізнес-організації, слід виділити наступні: дії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей бізнес-організації; для успішної реалізації такої корпоративної стратегії потрібна наявність у компанії відповідного виробничого, фінансового, інноваційного, інтелектуального, науково-технічного та кадрового потенціалу; корпоративна стратегія такого типу може бути ефективно реалізована лише за сприятливих ринкових умов [13].

1.2. Методичні підходи до формування та вибору корпоративної стратегії підприємства

Формування корпоративної стратегії здійснюється на основі планування подальшої діяльності підприємства в обраному сегменті ринкової активності та застосовуються ряд методологічних засобів – бізнес-планування, оцінка зовнішнього середовища, тощо, що будуть прямо впливати на особливості подальшого функціонування підприємства та становити процес реалізації корпоративної стратегії підприємства. Використання корпоративної стратегії здійснюється на основі планування, аналітичних методів дослідження, а також використання ряду матричних методів, що можуть вдосконалити не тільки процес формування корпоративної стратегії, але й забезпечити її раціональний вибір.

Планування корпоративної стратегії відноситься до процесу її формування та включає такі структурні елементи, що можуть бути здійсненні відповідно до довгострокового її вибору:

1. Визначення перспективних товарних ринків;
2. Оцінка зовнішнього середовища ;
3. Планування організаційного середовища діяльності підприємства та визначення пріоритетних цілей;
4. Планування, моделювання та прогнозування роботи підприємства з наявними активами.

Дані чотири компоненти, які підтверджуються зарубіжними та вітчизняними дослідниками, є ключовими при формуванні корпоративної стратегії підприємства, оскільки вони надають забезпечити внутрішню управлінську та організаційну структуру діяльності підприємства, а також

забезпечити ефективність її діяльності відповідно до сучасних потреб та особливостей впровадження ефективності корпоративної стратегії [10].

Методичні підходи дослідження корпоративної стратегії використовуються для вибору подальшої методології та особливостей діяльності підприємства на ринку, оскільки надають змогу оцінити кон'юнктуру ринку, визначити ключових гравців, визначити джерела формування активів, а також спланувати можливі їх обігу.

В сучасній національній практиці корпоративного управління підприємством впроваджуються все більше цифрові методи аналітичних досліджень, що надають змогу спрогнозувати ефективність, раціональність та оптимальність діяльності підприємства, враховуючи загрози військового характеру, дефіциту в енергозабезпеченні, тощо.

Процес формування та вибору корпоративної стратегії підприємства повинен бути заснований на основі планування діяльності підприємства та можливості його адаптації до чинників внутрішнього та зовнішнього середовища впливу. Як зазначають вітчизняні науковці, матричні методи та можливість використання планування є ключовими методами оцінки при виборі та формуванні корпоративної стратегії підприємства, оскільки саме на основі підходів їх використання можна впроваджувати якісну економічну діяльність відповідно до конкурентних, стратегічних та потреб розвитку підприємства.

Р. Лінч [15] вважає, що модель управління корпоративної стратегією повинна включати два підходи - прескриптивний (універсальний) і емерджентний (ситуаційний). Рекомендаційний підхід базується на етапах стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії. На цих етапах відбувається аналіз середовища, розробка бачення, цілей і місії організації, аналіз ресурсів, розробка переваг.

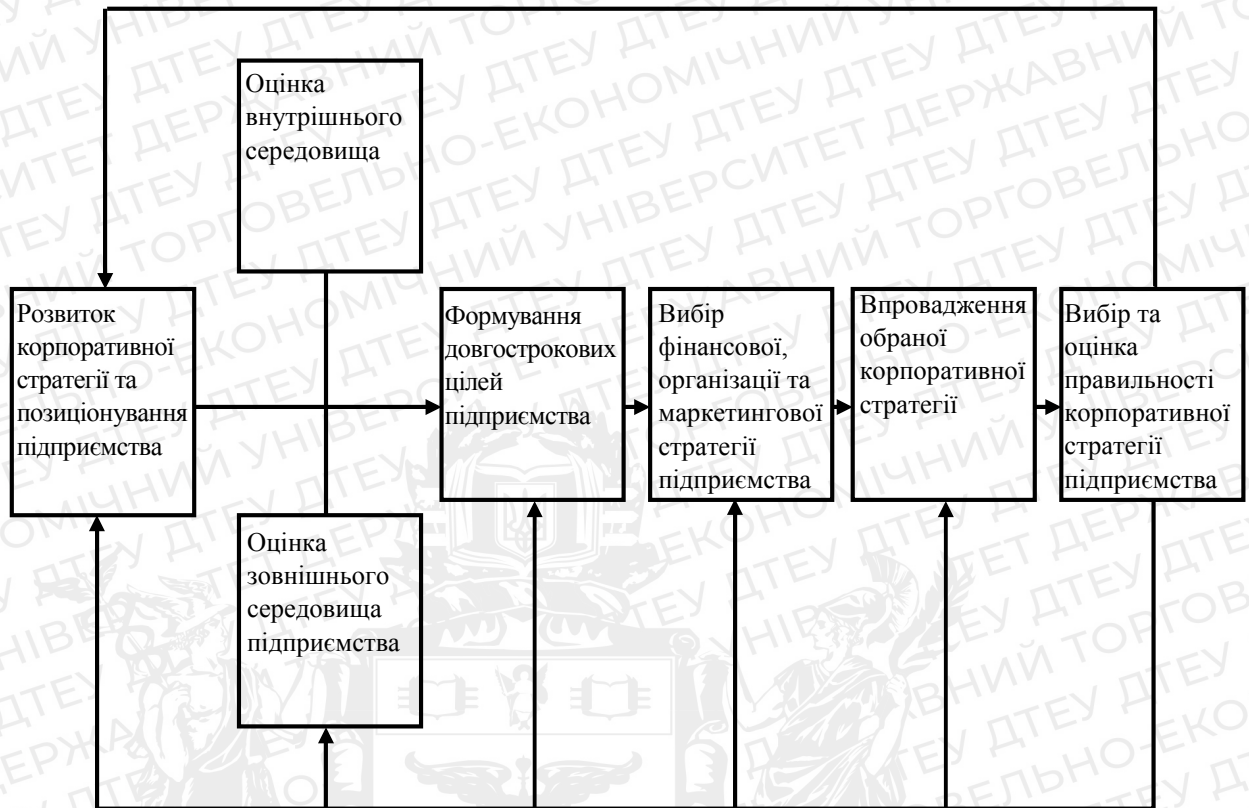


Рис 1.3. Процес формування та розвитку корпоративної стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [13]

На етапі реалізації стратегії здійснюється раціональний вибір пріоритетів, знаходження правильного шляху досягнення поставлених цілей та затвердження відповідної структури та механізму управління. Емерджентний ситуаційний підхід передбачає аналіз неспокійного зовнішнього середовища, визначення бачення, місії та цілей організації, аналіз ресурсів, а також розробку та реалізацію стратегії. Варто зазначити, що прескриптивний підхід характеризується тривалим моніторингом, а емерджентний – постійним [13].

Пасивні корпоративної стратегії розвитку підприємства передбачають стеження за конкурентами, перегляд діяльності, якщо така потреба виникає внесення змін, таким чином, пасивна корпоративна стратегія є менш ризикованою і навіть може бути менш витратною.

Розглянемо особливості використання матричних методів для вибору корпоративної стратегії в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Матричні методи вибору корпоративної стратегії

Матричний метод	Зміст
Вибір стратегічного рішення на основі моделі БКГ (BCG)	Модель БКГ дозволяє виявити власні позиції на основі життєвого циклу та створити умови для подальшого визначення корпоративної стратегії підприємства, а також портфельного аналізу.
Аналіз позицій підприємства на основі використання GT/McKinsey	Дана модель базується на використанні операційного аналізу щодо продуктів, які потребують розвитку. Використання даного методу надає змогу визначити напрям продуктової діяльності, і як наслідок – створити відповідну корпоративну стратегію.
Матриця Ансоффа	Інструмент маркетингового та стратегічного аналізу, також використовується в стратегічному менеджменті.
Аргументація вибору корпоративної стратегії за моделлю ADL-LC	Модель функціонує за принципом «товар-ринок», та використовується в корпоративній стратегії диверсифікації, що може визначити пріоритетний вибір ринку.
Засоби визначення якості корпоративної стратегії підприємства	
SWOT-аналіз	Надає змогу оцінити якість функціонування підприємства за матрицею загроз та можливостей. Може бути застосований до будь-якого структурного елементу корпоративної стратегії підприємства
PEST-аналіз	При виборі корпоративної стратегії, варто здійснювати аналіз зовнішніх факторів, що й здійснюється на основі PEST-аналізу. В умовах війни, даний метод є ключовим при виборі корпоративної стратегії.

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що використання матричних методів надають змогу здійснити вибір корпоративної стратегії підприємства, а методи планування та аналітичних досліджень визначають саме процес її формування. Особливості використання матричних методів вибору корпоративної стратегії підприємства використовуються як при плануванні поточної діяльності підприємства, можливої трансформації його економічної активності, так і при впровадженні якісних засобів її утворення та

використання, адже саме на основні таких заходів, можна вдосконалити процес моделювання, прогнозування та орієнтації діяльності підприємства відповідно до наявних факторів впливу.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПУМА УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та аналіз результатів стратегічного управління ним

ТОВ «Пума Україна» є представником міжнародної компанії LLC «Puma», що діє на вітчизняному ринку спортивних товарів та послуг.

На дату 15.12.2022 основний вид економічної діяльності 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям.

ТОВ «Пума Україна» має розгалужену структуру управління. За наданими конфіденційними даними магазину у м. Київ, компанія має нелінійну структуру управління, а також використовує планове управління у визначенні подальшої економічної діяльності.

Досліджувана компанія здійснює роздрібний продаж одягу та взуття, має широку галузеву мережу практично в усіх містах України, а також веде ефективну діяльність до початку глобальних викликів, а саме поширення пандемії коронавірусу та війни в Україні.

Протягом 2020-2021 року пандемія COVID-19 поставила перед ТОВ «Пума Україна» кілька проблем, які торкнулися майже всіх частин бізнесу. Коли в січні в Китаї почалася пандемія, деякі заводи постачальників були змушені закритися або не могли працювати на повну потужність, що стало проблемою для ланцюга постачання. Щоб забезпечити безпеку та здоров'я клієнтів і співробітників, запровадили гігієнічні заходи в офісах, на складах і в роздрібних магазинах. Оскільки вірус поширився в інших частинах світу, великі спортивні події були або скасовані, або відкладені, і більшість магазинів, були повністю або частково закриті у 2021 році. 2021 рік знову став великим

потрясінням для компанії. Нові карантини та обмеження на подорожі негативно вплинули на бізнес і у четвертому кварталі. Треба було швидко реагувати на всі ці зміни. Стратегією ТОВ «Пума Україна» було вижити та впоратися з цією кризою в короткостроковій перспективі, не перешкоджаючи середньостроковому імпульсу. Тому визначили три ключові цілі: максимально обмежити неминуче падіння продажів, убезпечити ланцюг поставок і знизити витрати, а також забезпечити ліквідність.

Проблематика війни в Україні у 2022 році, також вплинула на діяльність компанії, оскільки саме проблематика обігу спортивних товарів в країні сильно знизилась через скасування спортивних заходів, а також зниження загального попиту на спортивні товари.

Незважаючи на кризові події, компанія не нехтувала соціальними та екологічними аспектами ланцюжка поставок і оголосила у 2022 році, десять нових цілей сталого розвитку до 2025 рік. Щоб ще більше зміцнити бізнес електронної комерції в цей важкий час, компанія швидко відреагувала на зростання попиту в магазинах електронної комерції та значно збільшила інвестиції в ефективний маркетинг, покращила оперативність реалізації електронної комерційної платформи - puma.com, і адаптувала діяльність компанії відповідно до сучасних загроз та викликів.

Послуги, які надаються підприємством ТОВ «ПУМА Україна», знаходяться на етапі зрілості життєвого циклу спортивних товарів. Для подовження життєвого циклу послуг, що надаються ТОВ «ПУМА Україна», необхідно розширювати ринок шляхом залучення нових споживачів та виходити на нових споживачів.

Система збуту послуг ТОВ «ПУМА Україна» – прямий збут та цифрові технології просування своїх послуг. Переваги цифрових технологій:

- безпосередній контакт виробника і споживача, що дозволяє першому дослідити споживчий попит і гнучко на нього реагувати, що в умовах війни є актуальним та не потребує фізичної присутності;
- може бути менша ціна реалізації товару кінцевому споживачу за рахунок менших витрат;
- повний контроль виробника над веденням рекламної кампанії та пропозиції для фірми;
- можливість функціонувати в умовах війни в Україні.

ТОВ «ПУМА Україна» використовує підтримуючий тип маркетингу. Підтримуючий маркетинг – вид маркетингу, що використовується в ринковій ситуації, коли існує розвинений (повний) попит на товари (послуги). Підтримуючий маркетинг передбачає підтримання необхідного обсягу продажів, стимулюванням у потрібному напрямку збутової діяльності, здійсненням контролю над витратами.

Компанія ТОВ «ПУМА Україна» застосовує стратегію переваги за витратами. Використовуючи цю стратегію, підприємство орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно – встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія є ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

Основним компонентом фінансової звітності є її баланс. Баланс (Звіт про фінансовий стан) показує реальний фінансовий стан підприємства на конкретну дату та відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства й вимогами до них, є індикатором здатності підприємства виконувати свої зобов'язання (табл. 2.1). Розглянемо особливості діяльності одного з відділів ТОВ «Пума Україна», яке функціонує в м. Києві за внутрішніми даними підприємства.

Таблиця 2.1

Оцінка балансу ТОВ «ПУМА Україна» за 2019-2021 роки, тис. грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
Необоротні активи	491,8	425,6	465,6	-26,2	40,0	94,7	109,4
Оборотні активи	2127,1	1598,6	1634	-493,1	35,4	76,8	102,2
Всього активів	2618,9	2024,2	2099,6	-519,3	75,4	80,2	103,7
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,3	3,8	3,5	-0,81568	-0,25	81,1	93,4

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

За досліджуваний період майно підприємства зменшилося на 519,3 тис. грн. (80,2%). Зменшення відбулося за рахунок зменшення необоротних і оборотних активів. Оборотні активи за досліджуваний період зменшилися на 493,1 тис. грн. (76,8%), а основні засоби зменшилися на 26,2 тис. грн. (94,7%). В структурі активів переважають оборотні активи протягом всього досліджуваного періоду.

Фінансову основу підприємства ТОВ «ПУМА Україна» складає власний капітал, проте ефективна фінансова діяльність підприємства неможлива без постійного залучення позикових коштів. Джерела формування майна підприємства ТОВ «ПУМА Україна» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Джерела формування майна підприємства ТОВ «ПУМА Україна» за**2019-2021 роки, тис. грн.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
Власний капітал	995	1035,2	1054,2	59,2	19	105,9	101,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0		
Поточні зобов'язання і забезпечення	1623,9	989	1045,5	-578,4	56,5	64,4	105,7

Всього капіталу	2618,9	2024,2	2099,7	-519,2	75,5	80,2	103,7
-----------------	--------	--------	--------	--------	------	------	-------

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

За даними табл. 2.2 бачимо, що власний капітал на підприємстві у 2020 році збільшився на 19 тис. грн, а у 2021 році збільшився на 59,2 тис. грн. Довгострокових зобов'язань та забезпечень на підприємстві немає, а поточні зобов'язання та забезпечення навпаки зростають. Далі дослідимо формування прибутку на підприємстві ТОВ «ПУМА Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних результатів діяльності підприємства ТОВ «ПУМА Україна» за 2019-2021 роки

№	Показники	Значення			Відхилення		Темп зростання, %	
		2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	Виручка, тис. грн.	8149,5	6711,9	6264,6	-1437,6	-447,3	82,36	93,34
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7100,8	5623,9	5044	-1476,9	-579,9	79,20	89,69
3	Собівартість, в % до виручки	87,1	83,8	80,5	-3,34	-3,27	-	-
4	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	1048,7	1088	1220,6	39,3	132,6	103,75	112,19
5	Прибуток від реалізації, в % до виручки	12,87%	16,21%	19,48%	3,34%	3,27%	-	-
6	Чистий дохід, тис. грн.	264,8	87,2	36,9	-177,6	-50,3	32,93	42,32
7	Платежі до бюджету, тис. грн.	32,2	47,5	15,7	15,3	-31,8	147,52	33,05
8	Чистий прибуток, тис. грн.	232,6	39,7	21,2	-192,9	-18,5	17,07	53,40

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

З табл. 2.3 можемо побачити, що чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має тенденцію до зменшення, з 2019 р. по 2020 р. відбулося зменшення показника на 1437,6 тис. грн, у 2021 р. даний показник зменшився ще на 447,3 тис. грн, відповідно зменшується і собівартість реалізованої продукції з 7100,8 до 5044,0 тис. грн в період з 2019 по 2021 рік.

Зменшення виручки відбулося внаслідок запровадження карантинних заходів пов'язаних з інфекцією коронавірусу COVID-19.

Валовий прибуток – загальна сума прибутку, отримана підприємством від підприємницької діяльності. На підприємстві спостерігається зменшення цього показника на 228 тис. грн за досліджуваний період. Значення показника «чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн» додатне, що свідчить про наявність прибутку, його значення станом на 2019 рік становило 264,8 тис. грн, після чого відбулося значне зменшення показника до 2021 року на 211,4 тис. грн. Ці зміни говорять про те, що підприємство хоч і прибуткове, проте очевидно є деякі проблеми. Через те, що перевищення доходів над витратами в поточному році менш вагоміше, ніж в минулому році, відбувається зменшення чистого прибутку. Звичайна діяльність підприємства є прибутковою.

Звіту про рух грошових коштів на підприємстві ТОВ «ПУМА Україна» складається за прямим методом. Аналіз якого наведемо в табл. 2.4

Відповідно до табл. 2.4 основна частка коштів на підприємство ТОВ «ПУМА Україна» надходить у результаті операційної діяльності. Чистий рух коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності протягом досліджуваного періоду був позитивним. Залишок грошових коштів на кінець 2021 року збільшився 571 тис. грн. (47,4%).

Таблиця 2.4

**Динаміка руху грошових коштів на підприємстві ТОВ «ПУМА
Україна» за 2019-2021 роки, тис. грн.**

Стаття	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020	2021/2019	2021/2020
Чистий рух коштів від операційної діяльності	691	1714	11673	10982,0	9959,0	1689,3	681,0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	295	3523	313	18,0	-3210,0	106,1	8,9
Чистий рух коштів	366	4706	15285	14919,0	10579,0	4176,2	324,8

від фінансової діяльності							
Чистий рух грошових коштів за звітний період	1352	531	3299	1947,0	2768,0	244,0	621,3
Залишок коштів на початок року	2556	1204	673	-1883,0	-531,0	26,3	55,9
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	0	0	3197	3197,0	3197,0		
Залишок коштів на кінець року	1204	673	571	-633,0	-102,0	47,4	84,8

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

Таким чином, за досліджуваний період основні показники діяльності підприємства мають тенденцію до зменшення, що пов'язано зі зниженням ділової активності внаслідок пандемії COVID-19 та війни після 24 лютого 2022 року в Україні, адже зменшилась кількість учасників ринку, оскільки підприємство використовує B2C-модель ведення бізнесу, то виручка зменшилась, що стимулює підприємства до здійснення диверсифікації корпоративних стратегій, оскільки саме на основі використання таких стратегій, компанія може забезпечити свою життєдіяльність на ринку спортивних товарів та послуг в Україні.

2.2. Аналіз поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «ПУМА Україна» та визначення недоліків у процесі її формування

Поточна стратегія ТОВ «Пума Україна» зумовлена, перш за все, через скорочення попиту на ринку спортивних товарів, а також глобального впливу таких негативних чинників та факторів як війна в Україні та поширення пандемії. В умовах соціально-економічної нестабільності підприємству потрібно використовувати основні засади для забезпечення подальшого збуту своєї продукції. Тому для основний план потрібно використовувати якісну стратегію,

щодо використання власних управлінських ресурсів, вдосконалення логістичної системи, а також використання сучасних цифрових комунікацій та каналів збуту. В умовах війни підприємства переходять на дистанційне обслуговування та діє на ринку на умовах складського господарства, що передбачає покупку товару, який доставляється через посередників.

Головними умовами для ТОВ «Пума Україна» характерно різке зниження клієнтів та споживачів, що передбачає використання ефективних управлінських рішень, щодо вдосконалення політики збуту та орієнтації на збереження власної аудиторії.

Поточна стратегія управління в ТОВ «Пума Україна» орієнтується на диверсифіковану форму. Дана форма передбачає набуття конкурентних переваг для реалізації політики збуту та впровадження функцій контролю та моніторингу, оскільки саме за ними можна вдосконалити систему збуту, а також забезпечити контроль за діяльністю мережі.

Для характеристик поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Пума Україна», визначимо особливості конкурентів та визначимо основні недоліки їх функціонування. Оскільки саме за допомогою визначення якості діяльності ТОВ «Пума Україна», можна відобразити перспективи її діяльності на ринку спортивних товарів та охарактеризувати базові засади її діяльності.

Проаналізуємо особливості конкурентів для підприємства ТОВ «ПУМА Україна» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Характеристика конкурентів ТОВ «ПУМА Україна»

№ з/п	Конкурент	Сильні сторони конкурента / переваги конкурента	Слабкі сторони конкурента / недоліки конкурента
1	Nike	Мають диверсифіковану структуру магазинів в Україні	Висока ціна, використовує стратегію високих цін
2	Adidas	Мають великий досвід щодо роботи в українському сегменті	Непостійне постачання через війну, а також високі ціни
3	Світ-спорту	Містить диферсифікований асортимент спортивних товарів,	Компанія не настільки відома, як перша трійка лідерів –Nike,

		а також характеризуються низькою ціною	Puma та Adidas
4	GlobalSport	Має актуальний перелік товарного асортименту, а також використовує якісні підходи, щодо позиціонування власних товарів	Компанія має недосконалу збутову мережу
5	Gofree	Функціонують на ринку спортивних товарів досить давно та набували власних споживачів	Компанія має декілька відділень, переважно використовують дистанційний збут

**Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»*

Таким чином можна зробити, висновок, що потрібно орієнтуватись на декілька факторів, а саме бюджет та ефективність та обирати компанії які спеціалізуються в конкретному напрямку за середньою ціною.

Для виявлення недоліків корпоративної стратегії підприємства, потрібно проаналізувати особливості її конкурентноспроможності, а також якість функціонування структурних підрозділів, в Україні, тому пропонується застосовувати методику SWOT-аналізу, для окреслення поточної діяльності ТОВ «Пума Україна».

Для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, варто провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.6).

Загалом, можна визначити, що ТОВ «ПУМА Україна» функціонує на ринку досить успішно та використовує стратегії захоплення ринку та впроваджує нестандартні практики управління та оптимізації процесів – використання автоматизації, Big Data, хмарні технології на основі контейнерних систем, що не популярно у вітчизняній практиці.

З проведеного аналізу можна висунути, що основними недоліками поточної корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Пума Україна» є наступні:

- Недосконала рекламна політика, а також відсутність ефективної збутової системи за типом складського господарства;

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ПУМА Україна»

	Можливості: Поліпшення якості асортименту послуг Зміна власних технологій збуту Розвиток нових каналів постачання Поява нових постачальників через інтеграцію з європейськими ринками Удосконалення менеджменту Вдосконалення внутрішньої системи роботи відділів Удосконалення технологій продажів Вдосконалення політики подальшого розвитку підприємства	Загрози: Зміна купівельних переваг Війна в Україні Скорочення витрат населення на спорт Зниження рівня життя населення Ріст темпів інфляції Несприятливе соціально-економічне середовище Зміна рівня цін Стрибки курсів валют Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів Високий рівень обмеження спортивних заходів Посилення конкуренції Ріст безробіття Погіршення політичної обстановки
Сильні сторони: Ефективна управлінська організація Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент продукції Високий контроль якості Висока рентабельність Ріст оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу	«Сила і можливості» Інтеграція з європейськими ринками, Розширення асортименту товарів та послуг, додавання супутніх послуг; Висока популярність бренду; Висока кваліфікація персоналу, контроль якості; Необхідність перебудови фінансової стратегії	«Сила і загрози» посилення конкуренції, політика держави, інфляція і ріст податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів; популярність захистить від товарів та послуг-субститутів і додасть переваг у конкуренції; достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони: Збої у виконанні власних договорів Недоліки в рекламній політиці Слабка цінова політика Низький рівень сервісу доставки Обмеженість персоналу в управлінському житті компанії	«Слабкість і можливість» Слабка рекламна політика; Недосконалі канали дистанційного збуту, а також відсутність постійних можливих постачальників – потрібно використовувати наближені країни для постійного товарного забезпечення Посилення автономності персоналу.	«Слабкість і загрози» Зниження активності на ринку спортивних товарів; Низький рівень сервісу дистанційного обслуговування буде послаблювати якість позиціонування фірми; Невизначеність подальшого соціально-економічного середовища; непродумана рекламна політика не стримає покупців при зміні їхніх смаків;

Джерело: складено на автором основі діяльності підприємства

- Відсутність готовності до довготривалої війни, що викликає потребу у повній трансформації діяльності підприємства, оскільки протягом 2021 року, попереджалося про можливе вторгнення, що повинно бути врахованим як фактором зовнішньої зарози;
- Вдосконалення фінансового планування та впровадження ефективних управлінських рішень;
- Інші чинники та фактори.

За таким підходом, можна стверджувати, що ТОВ «Пума Україна» досить ефективно веде свою діяльність, проте війна в Україні та несприятливе середовище стимулює підприємство до пошуку нових інноваційних та ефективних рішень, що можуть посилити корпоративну стратегію фірми та вдосконалити подальші перспективи функціонування на вітчизняному ринку спортивних товарів та організацій.

Підприємство ТОВ «ПУМА Україна» в умовах війни вдосконалює систему збуту, хоча й містить знані недоліки, через недостатнє охоплення споживачів, що призводить до втрати прибутку на підприємстві. Основними характерними каналами збуту для підприємства є фізичні та цифрові.

Таким чином, ТОВ «Пума Україна» в сучасній стратегії потребує якісного вдосконалення системи збуту на вітчизняному ринку, що може покращити особливості її діяльності та покращити функціонування на ринку спортивних товарів та організації спортивних заходів.

Таблиця 2.7.

Фізичні та дистанційні канали збуту ТОВ «ПУМА Україна»

№ з/п	Канал	Власна назва конкретного каналу	Чому цей канал використовується	Яка вартість цього каналу	Пріоритет каналу Від 1 до 10
-------	-------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------	---------------------------------

Фізичні канали – з їх допомогою товари/послуги пропонуються клієнтам фізично від ТОВ «ПУМА Україна»					
1	Прямі продажі у своєму відділенні	Відділення магазину – ТОВ «ПУМА Україна»	В відділенні можна заключати як індивідуальні продажі, так і оптові договори	Тільки сплата оренди відділення чи магазину без додаткових витрат.	3
2	Незалежні фірми-продавці	Посередники, інші спортивні дистриб'ютори	Інші компанії можуть надати змогу продавати спортивні товари ТОВ «Пума Україна», що посилює її діяльність на ринку	Партнерська програма	6
3	Компанії-інтегратори та посередники з доданою вартістю	-	-	-	-
4	Дистриб'ютори / торговельні посередники	Різні дистриб'ютери, що діють на ринку	Додаткова можливість отримати клієнта шляхом посередників	2-3% від введеної суми договору	5
5	Дилери (вони ж роздрібні продавці, малі магазинчики)	Підприємство використовує додаткову мережу спорт.товарів в усіх містах	Надає змогу мінімізувати ризик у воєнний період	Партнерські домовленості з дилерами	1
6	Магазини масової торгівлі	Великі торговельні центри	Надає змогу розширити засоби збуту продукції	За домовленістю, аренда приміщення	1
7	Виробники комплектного обладнання	-	-	-	-
Онлайн- та мобільні канали – з їх допомогою товари/послуги пропонуються клієнтам в мережі інтернет від ТОВ «ПУМА Україна»					
8	Окремий онлайн-магазин	Власна мережа сайтів компанії – сайти ТОВ «Пума Україна», веб-ресурси заходи підприємства	Підприємство продає спорт.товари на власній мережі веб-ресурсів	Вартість підтримки сайту та хостингу, близько 100\$/місяць	1
9	Двоетапна онлайн-дистрибуція	Онлайн-Посередники	Можливість отримати клієнта через рекламу на різних місцях	2-3% від продажу	2
10	Агрегатори	-	-	-	-
11	Платформа мобільних застосунків	-	-	-	-
12	Комерція в соцмережах	Реклама в соц. Мережах, надає змогу залучити додаткових клієнтів.	Можливість додаткового доступу до цільової аудиторії компанії ТОВ «Пума Україна»	Від 1000\$ та більше, але не більше 3000\$	2
13	Платформи – Rozetka, OLX, Prom та інші	Онлайн дилери, що надають змогу збільшити кількість продажів компанії	Надає змогу просуванню своїх товарів на найбільших українських онлайн-площадок	В залежності від інтеграції в онлайн-посередника	1

14	Організація онлайн-заходів для спортсменів	Надає змогу покращити стабілізацію комунікацій з основними споживачами магазину	Вдосконалення комунікацій в умовах війни	Індивідуально	3
----	--	---	--	---------------	---

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

Саме на основі такого підходу можна використовувати сучасні засоби вдосконалення діяльності та впроваджувати ефективну діяльність відповідно до наданих послуг компаніїю.

У процесі своєї виробничої діяльності підприємство ТОВ «ПУМА Україна» проводить безліч фінансово-господарських операцій і постійно несе витрати, пов'язані з їх проведенням. Одні групи витрат безпосередньо пов'язані зі здійсненням конкретної операції (із конкретним об'єктом витрат), інші – мають загальний характер і необхідні для забезпечення функціонування підприємства в цілому. Усі витрати – і матеріальні, і трудові, і фінансові – підприємство здійснює для забезпечення своєї виробничої діяльності.

Документообіг на підприємстві ТОВ «ПУМА Україна» встановлений бухгалтером. Для кожного виду або роду документів (накладних, рахунків-фактур, звітів тощо) розробляється особлива схема документообігу у формі графіка руху документів. У графіку, який затверджується наказом керівника підприємства, зазначаються строки оформлення документів або одержання таких документів від інших підприємств, організацій, час перебування документів у різних підрозділах підприємства, крайні строки передачі первинних документів для обробки, до бухгалтерської служби.

Окрім продажів спортивних товарів, підприємство ТОВ «Пума Україна» активно бере участь у розвитку спорту, а також є організатором ключових заходів в Україні.

Компанія ТОВ «Пума Україна» використовує корпоративну стратегію диверсифікації, адже саме на основі неї можна покращити якість діяльності компанії в умовах глобальних економічних та політичних викликів, що

відображаються на діяльності компанії. Загалом, можна відобразити особливості використання корпоративних стратегій ТОВ «Пума Україна» протягом 2021-2022 років в наступній табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Порівняння особливостей корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна» у різні часові періоди

До глобальних трансформацій і викликів внаслідок пандемії	Під час пандемії Covid-19	Під час повномасштабної війни в Україні
Компанія орієнтована на традиційний маркетинг.	Компанія скоротила усі видатки на роздрібну мережу.	Компанія орієнтована на корпоративну соціальну відповідальність
Збут товару ведеться переважно у магазинах компанії.	Використання стратегії диверсифікації у спорідненій галузі – організація закритих змагань.	Пошук нових партнерів, інвестування, співпраця з міжнародними донорськими організаціями та спортивними клубами, що є спорідненою галуззю, проте не основною.
Низька орієнтація на співпрацю з конкурентами, спортивними організаціями.	Участь у стрімінгових платформах спортивних заходів.	Компанія максимально економить на видатках та застосовує стратегію економії ресурсів.
Висока участь у проведенні спортивних заходів.	Диверсифікація на пряму бізнесу, частково компанія почала співпрацювати з букмекерськими компаніями.	Переважна частина діяльності повністю інтегрована в цифрове середовище.
Рекламна діяльність переважно використовувалась на телебаченні, біг-бордах, тощо.	Початок впровадження складської системи.	ТОВ «Пума Україна» має намір стратегічно залишатись на ринку, не більше 5-ти років, через низький попит.
Управлінська структура компанії мала чітку лінійну ієрархію, від засновника (кінцевого бенефіціару) до директорів та управляючих магазинів.	Впровадження нових систем маркетингу, надання перевагам цифровим комунікаціям.	Використана стратегія реструктуризації персоналу – забезпечення звільненого персоналу декількома заробітними платами та орієнтація на спеціалістів інформаційних технологій.
Відсутній відділ електронної комерції, або розроблений лише частково.	Скорочення відділів та магазинів в містах до 1 млн. населення.	В кризових умовах компанія використовує частково стратегію відновлення, для забезпечення життєдіяльності тих магазинів, що функціонують на ринку.

Джерело: складено автором

За такими підходами, можна виділити основні напрями щодо покращення та вдосконалення поточної корпоративної стратегії підприємства, відповідно до мети їх діяльності, більш детально зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Недоліки у роботі функціональних підрозділів, що негативно впливають на корпоративну стратегію ТОВ «Пума Україна»

Недоліки за відділом функціонування	Характеристика	Шляхи вирішення
Організаційно-управлінський	ТОВ «Пума Україна» не готова була до довготривалої війни, тому більшість бізнес-процесів є неефективними в умовах війни	Розвиток дистанційного управління, впровадження цифрових програм контролю та роботи основних бізнес-процесів
Недоліки у маркетинговій політиці	ТОВ «Пума Україна» використовувала переважно засоби традиційного маркетингу, проте в сучасних умовах вони є неефективними.	Підприємству потрібно приділити увагу використанню цифрових каналів збуту та реклами
Фінансовий відділ	Підприємство має недоліки, щодо фінансового планування та якості забезпечення фінансовими активами, в умовах війни	Варто впроваджувати системи стрес-тестування, які могли б покращити функціонування підприємства
Логістика	Підприємство використовує продажі переважно через відділення, що в умовах війни різко знижує попит та можливість відвідування таких товарів	Підприємство потребує налагодження партнерських відносин з логістичними дистриб'ютерами та використовувати систему складського підприємства
Планування та оцінка мікро- та зовнішнього середовища	ТОВ «Пума Україна» зазнала значних загроз, щодо розвитку поточної ситуації України, тому потрібно використовувати засоби аналізу як внутрішнього середовища так і зовнішнього середовища	Підприємство повинно вдосконалювати систему планування

*Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «ПУМА Україна»

Таким чином, з наведеної таблиці, можна зробити висновок, що ТОВ «Пума Україна» містить недоліки на всіх рівнях планування та реалізації корпоративної стратегії. Незважаючи на сильну місткість бренду на вітчизняному секторі спортивних товарів та послуг, підприємство повинно вдосконалювати власні ресурси, щодо покращення та використання власної корпоративної стратегії,

оскільки саме це надасть їй змогу функціонувати в подальшому економічному середовищі країни, враховуючи ті ризики, з якими вона зіткнулась в умовах поширення пандемії коронавірусу та війни в Україні. Загалом, підприємство містить потенціал розвитку власного середовища, а також може подолати всі недоліки через здійснення якісного планування та розвитку систем маркетингу, логістики ті підходів щодо забезпечення логістичних поставок підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що для компанії, що діє на ринку продажу роздрібних товарів, а саме одягу та спортивних товарів, ключовим завданням компанії є прямий продаж та рекламна діяльність. В умовах глобальних викликів, компанія протягом поширення пандемії коронавірусу, що припав на 2019-2021 роки почала використовувати стратегію диверсифікації, що змогла забезпечити часткову життєдіяльність компанії у 2022 році після початку війни в Україні. На даний час, компанія намагається використовувати стратегію, що направлена на забезпечення соціальної відповідальності – підтримки власного персоналу, тих, що були звільнені з тих чи інших причин – компанія надає матеріальну підтримку у вигляді 4-5 заробітних плат. Окрім того, ТОВ «Пума Україна» продовжує здійснювати свою комерційну діяльність на ринку України, намагаючись забезпечити мінімальний прибуток, що свідчить про стратегію виживання та мінімізації активів підприємства. Ключовим напрямом діяльності ТОВ «Пума Україна» стало використання цифрових технологій, а також спеціалізованих сервісів, щодо доставки, оформлення та впровадження дистанційної форми комунікації, організації та роботи підприємства.



РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПУМА УКРАЇНА» ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

В сучасних умовах для ТОВ «Пума Україна» основною проблематикою на ринку спортивних товарів та послуг є використання ефективних засобів маркетингової діяльності, оскільки рівень попиту значно впав, компанії потрібно вдосконалювати не тільки рекламну діяльність, але й комунікаційну, що може збільшити кількість продажів та сприяти життєдіяльності компанії на ринку. Основними засобами удосконалення компанії повинно стати диверсифікації діяльності, що передбачає ширшу інтеграцію компанії до проведення соціальних заходів щодо захисту та забезпечення цільової аудиторії підприємства – спортсменів. Використовуючи стратегію реструктуризації, ключовим напрямом для збереження високих позицій функціонування підприємства на ринку буде підвищення кваліфікації персоналу, оскільки саме за допомогою розвитку людського капіталу підприємство може покращити логістичну діяльність, залучити спеціалістів дефіцитних галузей, тощо.

Через поширення війни в Україні, виявлено, що традиційна управлінська модель виявилась неефективною та потребує значного вдосконалення, оскільки через дефіцит управлінських ресурсів та відсутності чіткої системи організації на окремих підрозділах магазину, для ТОВ «Пума Україна» потрібно використовувати систему, що може контролювати, регулювати та систематизувати робочі завдання, а також максимально забезпечити роботу підприємства в Україні на дистанційний формат.

Проблематикою діяльністю компанії також стали масові відключення світла, що викликало проблему в енергетичній діяльності, тому для забезпечення безперебійної роботи підприємства, варто використовувати

технологічну інфраструктуру, що може підтримувати його роботу в умовах довготривалого блекауту.

Окрім того, рівень логістичних перевезень та поставок в Україну значно впав, що робить проблематику в асортименті підприємства. Відсутність товарів від офіційного магазину в вітчизняній мережі негативно впливає на позиціонування бренду, для того, щоб вдосконалити асортиментну політику підприємства варто здійснити наступні заходи:

1. Провести ревізію на складах ТОВ «Пума Україна»;
2. Визначити кількість та популярність товарів на основі емпіричних досліджень чи проведення експертних оцінок респондентів;
3. Сформувати акційний асортимент;
4. Впровадити якісну рекламну політику.

Наведені заходи в асортиментній політиці зможуть покращити якість діяльності ТОВ «Пума Україна» та подолати проблему з відсутністю логістичних поставок.

Розглядаючи особливості технологічної інфраструктури підприємства, варто використовувати засоби, що можуть забезпечити надійність та захист персональних даних клієнтів, в умовах постійних цифрових атак та загроз. Наприклад, будь-які дані клієнтів, що використовуються для замовлень, частково піддаються атаками з країни-агресора, що дестабілізує роботу компанії. Тому для ведення ефективної політики потрібно використовувати хмарні системи реєстрації, обробки та зберігання даних. Хмарні технології будуть найбільш доцільними та актуальними для ТОВ «Пума Україна».

Основний план вдосконалення ТОВ «Пума Україна» буде складатись з наступних частин:

1. Здійснення оцінки наявних фінансових ресурсів, а також асортиментної політики;

2. Проведення внутрішнього аудиту використання управлінських технологій та організації бізнес-процесів підприємства;

3. Розробки нового плану диверсифікації діяльності підприємства, що може включати участь у проведенні внутрішніх спортивних змагань, конкурсів, які будуть проводитись на територіях з мінімальної кількості бойових дій;

4. Здійснення ефективної політики корпоративної соціальної відповідальності, а також створення рекламної кампанії, яка буде повністю трансформована з традиційної на цифрову;

5. Інтеграція основних логістичних та комунікаційних процесів до цифрових, що може забезпечити життєдіяльність компанії в умовах рецесії ринку спортивних товарів та масового спаду попиту на товару.

Використання наявних заходів, може покращити корпоративну стратегію ТОВ «Пума Україна», сприяти розвитку її власного бренду, а також отримати ряд конкурентних переваг на ринку спортивних товарів та послуг. Окрім того, через популярність чемпіонату з футболу 2022, компанія повинна використовувати ряд маркетингових заходів, щодо популяризації товарів спортивної тематики, тощо.

Таблиця 3.1.

Шляхи удосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна»

Недоліки за відділом функціонування	Шляхи вирішення
Організаційно-управлінський	Розвиток дистанційного управління, впровадження цифрових програм контролю та роботи основних бізнес-процесів
Недоліки у маркетинговій політиці	Підприємству потрібно приділити увагу використанню цифрових каналів збуту та реклами
Фінансовий відділ	Варто впроваджувати системи стрес-тестування, які могли б покращити функціонування підприємства
Логістика	Підприємство потребує налагодження партнерських відносин з логістичними дистриб'ютерами та використовувати систему складського підприємства
Планування та оцінка мікро- та зовнішнього середовища	Підприємство повинно вдосконалювати систему планування

Джерело: складено автором

В умовах глобальної політичної нестабільності для підприємства ТОВ «Пума Україна» потрібно використовувати стратегією реструктуризації, що направлена на оптимізацію розподілу активів, оскільки спортивні товари та спортивні змагання будуть користуватись низьким попитом, як під час ведення бойових дій, так і після відновлення. Важливим джерелом майбутньої підтримки підприємства повинна стати підтримка з боку міжнародних донорських організацій, які займаються організацією спортивних змагань, ведення соціальних проектів, щодо підтримки та захисту партнерів, тощо. Якісним засобом для вдосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна» повинно стати пошук інвесторів для проведення змагань з ціллю часткового розвитку спорту в Україні та захищення найбільш постраждалих верств для населення. Участь таких відомих організацій як UFC, Fifa, BWF, ITF та безліч інших, можуть покращити не тільки позиціонування підприємства ТОВ «Пума Україна» на ринку спортивних товарів та послуг, але й покращити фінансовий стан підприємства через кредитування та надання допомоги [57].

Для ТОВ «Пума Україна» варто використовувати стратегію диверсифікації діяльності компанії в наявних ринках, адже за допомогою впровадження інноваційних стратегій, а саме:

1. Проведення онлайн-конференцій зі спортсмени;
2. Трансляція спортивних змагань;
3. Ведення персональних тренерських змагань;
4. Впровадження тренінгів та фізичного виховання для молоді, учасників бойових дій, тощо за участю компанії;
5. Поширення букмекерської діяльності та співпраця з лідерами ринку в даній галузі.

Даний план заходів буде корисним з економічної точки зору, оскільки надасть змогу компанії впровадити нові види інтеграції до бізнесу, що буде користуватись попитом на українському ринку. Наявний план заходів, активно впроваджують основні конкуренти ТОВ «Пума Україна» - компанія «Nike» та «Adidas». Диверсифікація діяльності компанії буде стримувати деструктивні наслідки війни та може забезпечити життєдіяльність компанії в умовах політичної, економічної та соціальної нестабільності в країні.

Окрім того, важливим фактором формування корпоративної стратегії повинна стати орієнтація на організацію сучасних засобів маркетингу, що є ключовим у забезпеченні функціонування компанії, незалежно від обраному виду. В умовах сучасних реалій, підприємства намагаються створити повністю дистанційну форму обслуговування та взаємодії з клієнтами, що може надати конкурентні переваги компанії, оскільки мінімізований ризик бойових дій, фізичної участі персоналу, зниження логістичних витрат, а також оренди приміщень, тощо.

Для використання ефективної системи маркетингу на підприємстві ТОВ «Пума Україна», потрібно впроваджувати наступні засоби:

1. Використовувати актуальні засоби SEO-оптимізації, за допомогою користування сервісів Ahrefs, Majestic, Serpstat, тощо;
2. Орієнтація на партнерські відносини з великими дистриб'ютерами на ринку спортивних товарів та послуг, зокрема: Rozetka, Prom, OLX та інші.
3. Використання таргетингової реклами на спортивний сегмент споживачів;
4. Посилення присутності компанії в соціальних мережах, ведення ефективної рекламної кампанії, тощо.

Ключовою задачею ТОВ «Пума Україна» є пошук інвесторів, а також ефективних засобів кредитування проектів, що можуть виконувати функції соціального захисту та частково забезпечити комерційний прибуток фірми. Для

цього, компанія повинна створювати інвестиційні проекти, проводити організацію змагань в найбільш безпечних регіонах України, зокрема Західній Україні, або в Закарпатській області.

Важливим напрямом діяльності може стати й часткова географічна диверсифікація, компанія за рахунок широкої інтеграції в європейські ринки, може посилити свою участь в них, проте важливо забезпечити ефективність функціонування компанії саме на українському ринку, для цього керівництво українських філіалів повинно впливати на споживачів спортивних товарів та послуг наступними засобами:

1. Створення додаткових благодійних внесків на потреби спортсменів-колег України (1-2% чеку);
2. Популяризація проблематики війни в Україні, соціальної незахищеності спортсменів та посилення тиску на місцеві органи влади для надання прискореної допомоги країні;
3. Використання фінансових переваг на європейських ринках для фінансування закладів, що діють в Україні;
4. Пошук нових привабливих галузей на міжнародних ринках.

Впровадження таких заходів, може сприяти перш за все, посиленню бренду компанії, вдосконалення її корпоративної стратегії, шляхом диверсифікації як на внутрішньому ринку так і на міжнародному, а також, що є найбільш важливим, будь-який великий бізнес в Україні повинен використовувати функції соціальної відповідальності, що може наблизити країну до перемоги. На мою думку, корпоративна стратегія ТОВ «Пума Україна», повинна бути збалансована між комерційним прибутком, а також надання безоплатних функцій соціального захисту.

Доцільним засобом посилення корпоративної стратегії підприємства повинно стати реструктуризації персоналу, що передбачає або внутрішню перекваліфікацію, чи використання сучасних засобів навчання, які можуть

забезпечити компанію ефективним людським капіталом в довгостроковій перспективі.

Окрім того, власний наявний персонал компанії може не тільки забезпечити високу якість діяльності окремих підрозділів компанії, але й генерувати нові ідеї, проекти, тощо, що може автоматизувати процес пошуку диверсифікації діяльності компанії. На даний час, більшість проектів у ТОВ «Пума Україна» формуються на основі систем управління Agile та Waterfall. Зокрема, на кожен новий проект закріплюється власний менеджер проекту, що має власну компанію та відповідає за поставлені цілі та звітує щоквартально відповідно до ступеню реалізації наявного проекту. Проте, незважаючи на наявну систему управління, для ведення ефективної корпоративної стратегії на ринку спортивних товарів та послуг, також в споріднених галузях, компанія повинна більше диверсифікувати власну методологію управління, що перед цим мала чітку ієрархічну систему від кінцевого бенефіціара до директорів відділень. Для цього, пропонується використовувати хмарні технології Microsoft Oracle, в яких налаштовані функції, що можуть забезпечити організації ведення управлінської діяльності, оцінки зовнішніх та внутрішніх товарних ринків, через присутні потужні інструменти моделювання та прогнозування. Використання наявних засобів зможе:

1. Посилити присутність автоматизації формування корпоративної стратегії підприємства, зокрема через портфельний аналіз активів, оцінки товарних ринків за наявної конфіденційною інформацією;
2. Мінімізації факторів людського ризику при формування корпоративної стратегії;
3. Забезпечення цифрової безпеки підприємства.

В грудні 2022 року, ТОВ «Пума Україна» приділяє більше уваги саме питанням безпеки, адже за даними вітчизняних періодичних видань – mind.ua, slovodilo та інших, рівень кібератак на підприємства та державні установи

значно зростає та посилюються [56]. Всі бізнес-процеси підприємства ТОВ «Пума Україна» ведуться виключно у власній системі прогнозування, моделювання та аналізу, тому для забезпечення можливості впровадження плану чи розробки корпоративної стратегії, підприємство повинно не тільки піклуватись про подальші напрями діяльності, але й збереженні власних позицій, даних та іншої конфіденційної інформації через інтеграцію в хмарні системи, а також диверсифікації їх через дата центри в європейських країнах.

За таким принципом, більшість ключових об'єктів інфраструктури, зокрема банківська система, супермаркети продовольчих продуктів, змогли створити надійну систему цифрової безпеки. Проте, враховуючи, що ТОВ «Пума Україна» є одним з лідерів сегменту спортивних товарів та послуг для ведення подальшого бізнесу на ринку України, потрібно використовувати наявні засоби забезпечення реалізації корпоративної стратегії.

Проведений аналіз сучасного стану корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Пума Україна», визначення основних недоліків, та ключових напрямів організації діяльності в перспективах українських реалій надає змогу сформулювати наступний план заходів, що повинен покращити корпоративну стратегію підприємства:

1. Проведення оцінки внутрішніх наявних фінансових ресурсів компанії;
2. Аналітична оцінка зовнішнього середовища, ризиків та факторів впливу на діяльність компанії від 1 до 5 років, враховуючи зниження попиту на спортивні товари та послуги;
3. Організація диверсифікованої структури управління, що визначатимуться через інвестиційні або власні проекти ТОВ «Пума Україна»;
4. Оптимізація маркетингової діяльності компанії, а також створення ефективної системи збуту товарів та послуг, зокрема налагодження стосунків з найбільшими популярними дистриб'ютерами;

5. Проведення підготовки перекваліфікації персоналу, часткової його реструктуризації;
6. Проведення моделювання якості забезпечення внутрішніми активами та можливостей забезпечення життєдіяльності компанії на ринку з позитивним та негативним сценарієм попиту на продукцію;
7. Посилення взаємодії з міжнародними донорськими спортивними організаціями;
8. Використання організаційних проектів, як засіб диверсифікації власної економічної активності на ринку спортивних товарів та послуг;
9. Посилення соціальної відповідальності компанії, що зможе забезпечити як часткове виконання функцій соціального захисту, так і залучити інвесторів завдяки позитивному позиціонуванню бренду на українському ринку;
10. Посилення міжнародної диверсифікації на європейських ринках, що зможе підтримати мережу українських філій, в умовах війни та соціально-економічних наслідків;
11. Проведення широкої інтеграції цифрових бізнес-процесів підприємства, насамперед управлінських, що передбачають формування та вибір корпоративної стратегії до хмарних сховищ, а також інтеграцію будь-яких CRM чи ERP-систем, які присутні в кожному відділі магазину підприємства;
12. Створення якісних засобів для забезпечення інформаційної безпеки компанії на українському ринку, зокрема використання контейнерних систем, диверсифіковані методи управління дата-центрами, тощо.
13. Створення моделі забезпечення мінімізації використання активів, фактично стратегія диверсифікації управління активами, що передбачає лише мінімальну життєдіяльність компанії.

Для покращення подальшої діяльності, для підприємства ТОВ «Пума Україна» варто провести проект формування дистанційної роботи підприємства, а також більш широка орієнтація на суміжні товарні ринки.

Складемо основний перелік робіт, який необхідний для реалізації корпоративної стратегії на 2023 рік. Відповідальними за реалізації пр

Таблиця 3.2

Перелік даних таблиці по проекту реалізації корпоративної стратегії на 2023 рік

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, місяців
A	A	2
B	A,B	2
C	C,D,E	6
D	C,D,F	4
E	F	4
F	F,G	2
G	G	2

Джерело: складено автором

Тлумачення роботи

A – Проведення плану якості процесів автоматизації на підприємстві

B – Планування засобів використання політики збуту та налагодження її в цифрову платформу

C – Здійснення технічних робіт для налаштування цих процесів

D – Проведення аналізу зарубіжних товарних ринків

E – Планування бюджету, рекламної кампанії, оптимізації бізнес-процесів

F – Здійснення запропонованої стратегії на новому товарному ринку

G – Постійна оцінка та оптимізація за потребою такої стратегії

На основі наявної інформації складемо таймінговий графік управління запропонованих заходів корпоративної стратегії, з можливістю запасу в 2 місяці (6 місяців на проведення основної стратегії та два у випадку форс-мажорів, тощо).

Таким чином, можна зробити висновок, що наявний план проведення корпоративної стратегії з метою покращення діяльності підприємства на ринку, зможе підвищити конкурентні позиції підприємства та стимулювати до покращення фінансового стану на засадах отримання прибутку від використання інструментів інтеграції на нові товарні ринки, використовуючи засоби автоматизації.

Таблиця 3.3.

Діаграма Ганта

Робота	Показник	Дата							
		1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс
А	План								
	Факт								
В	План								
	Факт								
С	План								
	Факт								
D	План								
	Факт								
Е	План								
	Факт								
F	План								
	Факт								
G	План								
	Факт								
Н	План								
	Факт								

*Джерело: складено автором,

Червоний колір – критична робота;

Жовтий колір – некритична робота;

Зелений – запас часу.

За наведеним планом заходів, складемо параметри регресійної моделі для прогнозування ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна», що пропонується використовувати в 2023 року. Значення параметрів занесемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4.

Значення параметрів регресійної моделі

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	Рентабельність активів	Коефіцієнт автономії
2019	8149,5	37858	0,289	0,923
2020	6711,9	54614	0,279	0,861
2021	6264,6	56405	0,276	0,898

Джерело: складено на основі таблиці 2.3.

Таким чином, використовуючи параметри регресійної моделі, складемо лінії тренду, які нададуть змогу спрогнозувати дохід підприємства ТОВ «Пума Україна», дані – за внутрішньої корпоративної таємницею підприємства, яка розрахована за наступною формулою: $y=ax+b$, де y – кількість поточних продажів, а x – кількість місяців. Отримані результати наведемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати прогнозування показника чистого прибутку за
трендовими моделями**

Чистий прибуток, тис. грн					Прогноз на 2023 р., тис. грн		
2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Лінійний тренд	Логарифмічний тренд	Степеневий тренд
8149,5	6711,9	6264,6	2755,6	3,9543	29703	25158	28305

Джерело: складено за даними таблиці 3.4.

Наявний план заходів, для ТОВ «Пума Україна» може забезпечити часткову ефективність її діяльності в умовах поширення пандемії коронавірусу та військових дій в Україні, проте компанія повинна проводити постійну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища для постійного вдосконалення чи корегування корпоративної стратегії.

На основі вище викладеного матеріалу та аналізуючи поточний план діяльності ТОВ «Пума Україна», що був представлений в грудні 2022 року, компанія зможе функціонувати на ринку України до 5-ти років, за умов інтенсивних бойових дій. Ключовою проблематику для прогнозування діяльності підприємства є пряма залежність від стану геополітики в Україні, тому компанія орієнтується переважно на короткострокове планування своєї діяльності, оскільки в умовах невизначеності важко передбачити подальшу корпоративну стратегію. Проте, незважаючи на це, впровадивши дані заходи, ТОВ «Пума Україна» зможе залучити ряд інвесторів, а також співпрацювати з міжнародними донорськими організаціями, завдяки організації змагань та співпраці з букмекерськими компаніями. Також компанія може посилити рівень кваліфікації власного персоналу, що в довгостроковій перспективі надасть ряд конкурентних переваг компанії. Міжнародна диверсифікація зможе посилити не тільки економічну діяльність компанії, підвищити комерційний прибуток, але й сприяти позитивному бренду, оскільки враховуючи конкурентів «Nike» та «Adidas» є найбільш необхідним для компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що ключовими засадами вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТОВ «Пума Україна» повинно стати використання диверсифікації товарних ринків, видів діяльності, вдосконалення управлінської методології цифровими технологіями, впровадження сучасних методів безпеки, реструктуризації активів компанії, перекваліфікації персоналу, посилення власного бренду на міжнародній арені, створення якісних партнерських взаємовідносин з міжнародними донорськими організаціями, посилення власної соціальної відповідальності, розробка актуальних внутрішніх та інвестиційних проектів, а також впровадження часткової географічної диверсифікації товарних ринків компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі проведеного дослідження, можна зробити ряд наступних висновків відповідно до поставлених завдань:

– Сутність корпоративної стратегії підприємства полягає в загальному плані управління компанією, що направлений на пошук способів диверсифікації її діяльності, а також комплексом інструментів управління, що направлений на вдосконалення внутрішнього середовища компанії та її функціонування, відповідно до праведних оцінок, за допомогою матричних методів, зовнішнього середовища. Основними різновидами корпоративної стратегії підприємства є стратегія диверсифікації та реструктуризації.

– Для формування корпоративної стратегії підприємства використовуються ряд матричних методів: І. Ансофф, ADL-модель, SWOT та PEST-аналіз та ряд інших. Вибір корпоративної стратегії підприємства формується на основі проведених оцінок обраного сегменту діяльності.

– ТОВ «Пума Україна» є компанією, що функціонує на вітчизняному ринку спортивних товарів та послуг, використовує широку мережу збуту.

– Корпоративна стратегія підприємства ТОВ «Пума Україна» передбачає диверсифікації економічної діяльності, а також часткову реструктуризацію активів, персоналу. Ключовими недоліками корпоративної стратегії підприємства є орієнтування на традиційні засоби маркетингу та збуту; впровадження бюрократичної системи управління; проблематика в логістичному управлінні.

– Перспективними засобами вдосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Пума Україна» може стати посилення диверсифікації діяльності на міжнародних ринках, впровадження нових видів діяльності — зокрема організації спортивних змагань, участі в партнерських програмах, посилення співпраці з міжнародними донорськими організаціями, широка взаємодія з дистриб'юторськими компаніями, впровадження новітніх цифрових технологій, як для безпеки, управління, маркетингу, так і для фінансового відділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.І., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004
2. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
3. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
4. Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк. (2018). Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 4/2018
5. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В. Концепція фасилітації підприємництва: від еволюції теорії підприємництва до нових принципів. *Ефективна економіка*. 2020. № 8
6. П'ятницька Г. Т. Життєвий цикл: варіативність наукових підходів до визначення та специфіка в управлінні розвитком підприємств торгівлі / Г. Т. П'ятницька, Є. І. Чудакова, К. С. Кандагура // Бізнес Інформ. - 2021. - № 11. - С. 451-460.
7. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : Моногр. / Г. Т. П'ятницька. - К. : Логос, 2006. - 568 с. - Бібліогр.: с. 491-523. - укр.
8. Мазаракі А. Ідентифікація контенту національного брендингу / А. Мазаракі, Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - 2019. - № 2. - С. 5-33. - Бібліогр.: 67 назв. - укр.
9. П'ятницька Г. Часові обмеження у внутрішній торгівлі / Г. П'ятницька // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - 2019. - № 3. - С. 53-70. - Бібліогр.: 29 назв. - укр.

10. Васильківський Д.М. Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 4, Т. 4
11. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА. 2012. № 1—2 (16—17)
12. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
13. Сумець О.М. стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2005.
14. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посібник. – Дніпро: НМетаАУ, 2021. 98 с.
15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
16. Шимко О.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. Краматорськ : ДДМА 2009. 132 с.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
18. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. — 440 с.
19. Жаліло Я. Теорія і практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. Жаліло. — К., 2009, НІСД. — 336 с.
20. Кальченко Т. В. Імперативи системної взаємодії у формуванні глобальної економіки. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спеціальністю 08.00.02 — Світове господарство і міжнародні економічні відносини. — Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. — Київ, 2007. — 32 с. — С. 19.

21. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник і Р. Сільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
22. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с. — С. 132.
23. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: підруч. для вузів / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова. — К.: Лібра, 2004. — 368 с.
24. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. — 2-ге вид., переробл. і доповн. — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 392 с.
25. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку: науковий журнал. — Харків: ХНЕУ, 2005. — № 4 (36). — С. 48–50.
26. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 2. — С. 90–97.
27. Сирош Н.В. Перспективы повышения эффективности корпоративного сектора экономики и корпоративного управления / Н.В. Сирош // О приватизации: Гос. информ. бюл. — 2000. — № 2. — С. 73–75.
28. Цурік О. Системи корпоративного управління в Україні: стан та перспективи / О. Цурік. — Інтернет ресурс http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=16024
29. Чечетов М. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації / М. Чечетов, О. Мендрул // Економіка України. — 2001. — № 4. — С. 23.
30. Шершнева З.Е. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення / З.Е. Шершнева. — К.: Укр. — 600 с.

31. Баюра Д.О., Червіна Ю.В. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 151–157.
32. Выговский А. Социальная ответственность как конкурентное преимущество. URL: <http://www.sostav.ru/blogs/31632/1554/>.
33. Глебова А.О., Бондар-Підгурська О.В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа соціально орієнтованого розвитку економіки України. Економічні та виробничо-економічні системи в координатах сталого розвитку: колективна монографія; за ред. А.О. Касич, М.М. Хоменко. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2015. С. 98–110.
34. Гоголя О.П., Кудінова І.П. Соціальна відповідальність бізнесу. К.: Національний університет біоресурсів та природокористування України, 2008. 79 с.
35. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: загальні вимоги: навч. посіб. К.: Основа, 2011, 551 с.
36. Іваницька О.М., Іваницький О.В. Регулювання процесів запровадження соціальної відповідальності бізнесу: досвід розвинених країн та уроки для України. Стратегія розвитку України. 2015. № 2. С. 23–28.
37. Троян В.І. Історія розвитку та сучасний стан розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Комунальне господарство міст. 2018. Вип. 141. С. 35–38.
38. Фірсова С. Українські реалії впровадження розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/137_8.pdf
39. Загальні втрати економіки, понесені в ході війни. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih->

zadokumentovanih-zbitkiv-infrastrukturi-skladaye-110-4-mlrdminimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-zrosli-do-188-mlrd.

40. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с.

41. Економічна правда. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

42. Ukrainian Brands Now. <https://www.ukrbrandsnow.com/>. URL: <https://www.ukrbrandsnow.com/>

43. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. Advancing in research, practice and education : матеріали конф., м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.

44. Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. Актуальні питання розвитку економіки. 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.

45. Porter M. E. What is Strategy?: Harvard Business Review 74(6): Massachusetts, Harvard Business School Publishing, 1996, pp. 61-78.

46. Schenkel M., Caniëls M. C., Krikke H. and van der Laan E. Understanding value creation in closed loop supply chains – Past findings and future directions: Stockholm, Journal of Manufacturing Systems, vol. 37, 2015, pp. 729–745.

47. Johnson G., Scholes K. and Whittington R. Exploring corporate strategy 7th edn: Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2005. 4. Wautelet, T. (2016). Circular Economy as part of the corporate strategy: Competitive advantage or contemporary trend?: Luxemburg, 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/319272937_Circular_Economy_as_part_of_the_corporate_strategy_Competitive_advantage_or_contemporary_trend.

48. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics: Long Range Planning, vol. 43, 2-3, 2010, pp. 195-215.
49. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers: Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, 2010, pp. 1-16.
50. Planing P. Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models: 2015, pp. 4-6.
51. Maranesi C., De Giovanni P. Modern Circular Economy: Corporate Strategy, Supply Chain, and Industrial Symbiosis: Sustainability 12, no. 22, 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12229383>
52. D'Amato D., Droste N., Allen B., Kettunen M., Lahntinen K., Korhonen J., Leskinen P., Matthies B.D., A. Toppinen. Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues: Journal of Cleaner Production, Volume 168, 2017, pp. 716-734, ISSN 0959-6526. URL <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053>.
53. Bressanelli G., Perona M., Saccani N. Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study: International Journal of Production Research, 57:23, 2019. DOI: 10.1080/00207543.2018.1542176.
54. European Commission: The EU Environmental Implementation Review 2019 Country Report—ITALY, 2019. URL: https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_it_en.pdf 12. ENEL and Symbola Foundation: 100 Italian Circular Economy Stories, 2018. URL: http://www.symbola.net/assets/files/100storie_DEF_Web_pag%20singole_25-05-18_1527247969.pdf
55. Ellen MacArthur Foundation: Circulytics – measuring circularity, 2015. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/apply/circulytics-measuring-circularity>

56. COMBINED MANAGEMENT REPORT OF PUMA SE FOR THE FINANCIAL YEAR. PUMA 2021

57. Only see great. Annual Report 2021. Puma LLC

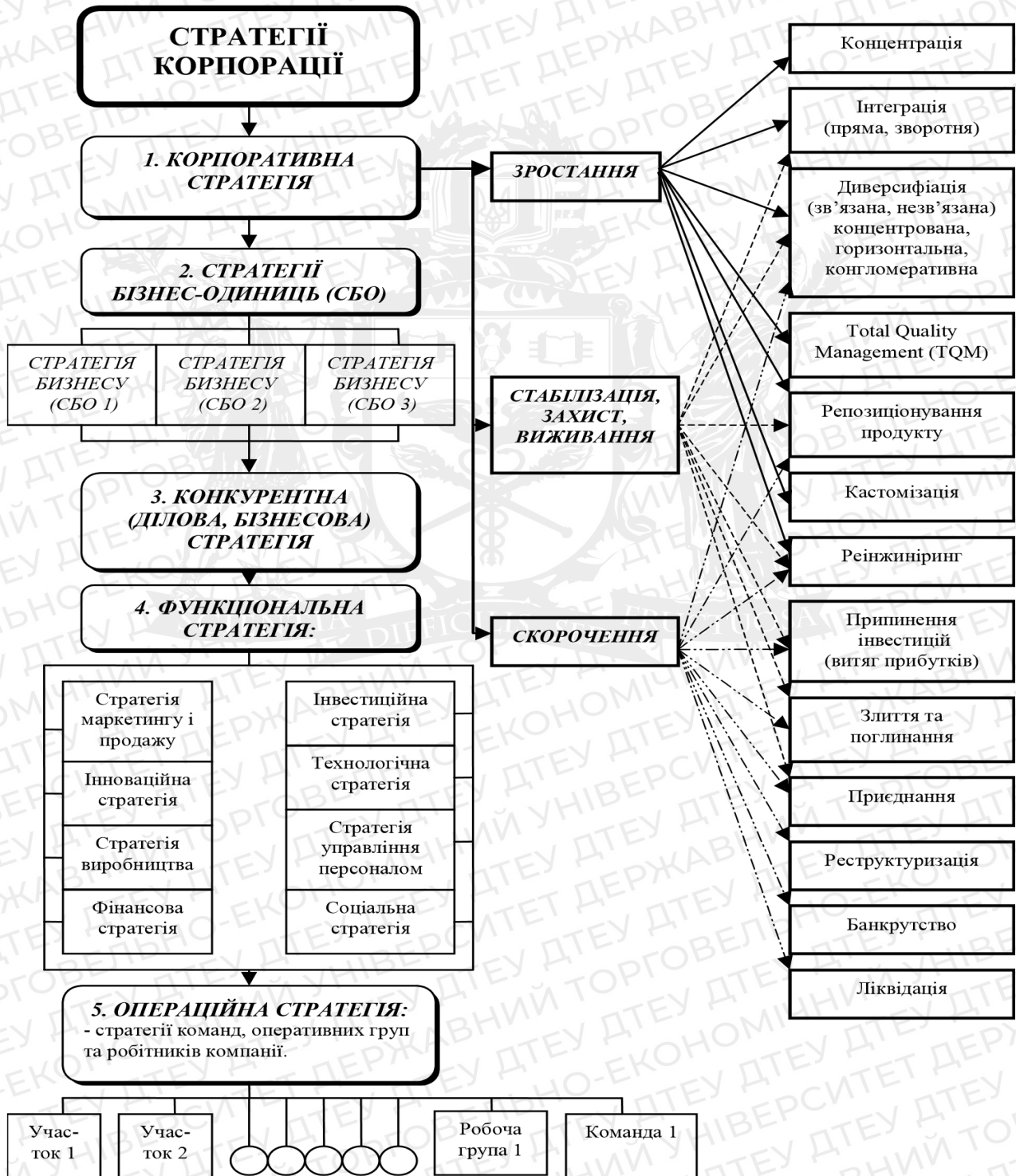
58. Офіційний сайт ТОВ «Пума Україна» - <https://ua.puma.com/>



ДОДАТКИ

Додаток А.

Схема ієрархії стратегій корпорації, види корпоративних стратегій і способи їх реалізації



Графічне зображення моделі ADL для ТОВ «Пума Україна»

