

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Совгир І.А.

Керівник к.е.н., доцент

Калюжна Ю.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,
доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« _____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Совгиру Іллі Анатолійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- Тема роботи «Удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»»
керівник роботи Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с
- Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
- Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ДП «АДІДАС-Україна»».
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність корпоративної стратегії підприємства; розкрити методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії; проаналізувати вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії; навести загальну характеристику ДП «АДІДАС-Україна»; провести аналіз персоналу ДП «АДІДАС-Україна»; проаналізувати корпоративну стратегію управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»; дослідити проблеми корпоративного управління ДП «АДІДАС-Україна»; навести пропозиції по вдосконаленню корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 14 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Калюжна Ю.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Калюжна Ю.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

_____ І.А. Совгир
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

_____ Ю.В. Калюжна
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

_____ Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 8 рис., 14 табл., 51 джерело.

Об'єктом дослідження є ДП «АДІДАС-Україна».

Предметом дослідження є корпоративна стратегія управління персоналом ДП «АДІДАС-Україна».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- досліджено сутність корпоративної стратегії підприємства;
- розкрито методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії;
- проаналізовано вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії;
- наведено загальну характеристику ДП «АДІДАС-Україна»;
- проведено аналіз персоналу ДП «АДІДАС-Україна»;
- проаналізовано корпоративну стратегію управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»;
- досліджено проблеми корпоративного управління ДП «АДІДАС-Україна»;
- наведено пропозиції по вдосконаленню корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набула подальшого розвитку класифікація негативних факторів, які впливають на корпоративне управління компанією, що може бути використана при розробці напрямків вироблення стратегій адаптації компанії до непередбачуваних сценаріїв.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ,
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, НЕДОЛІКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ,
УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

SUMMARY

Master's qualification work: 90 pages, 8 figures, 14 tables, 51 sources.

The object of the study is the State Enterprise "ADIDAS-Ukraine".

The subject of the research is the corporate strategy of personnel management of SE "ADIDAS-Ukraine".

The purpose of the qualification work is to determine the main directions of improvement of the corporate strategy of personnel management on the example of SE "ADIDAS-Ukraine".

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the essence of corporate strategy of an enterprise is studied;
- methodological approaches to the formation and implementation of corporate strategy are disclosed;
- the influence of organizational culture on the implementation of corporate strategy is analyzed;
- a general description of the SE "ADIDAS-Ukraine" is given;
- analysis of the personnel of SE ADIDAS-Ukraine;
- the corporate strategy of personnel management on the example of SE ADIDAS-Ukraine is analyzed;
- the problems of corporate governance of the SE "ADIDAS-Ukraine" are investigated;
- proposals for improving the corporate strategy of human resources management on the example of SE ADIDAS-Ukraine are presented.

Research methods: logical generalization - for summarizing scientific experience on the studied issues and presenting the sequence of provisions of the final qualification work; systematic approach - for studying the theoretical aspects of corporate strategy of personnel management; situational analysis - in developing recommendations for improving the corporate strategy of personnel management on the example of SE "ADIDAS-Ukraine"; expert method - in determining the

economic efficiency of the proposed measures to improve the social and psychological conditions of the company.

The scientific novelty of the study is that the classification of negative factors affecting corporate governance has been further developed, which can be used in developing directions for developing strategies for adapting the company to unpredictable scenarios.

The obtained results and developed recommendations form a methodological basis for improving the corporate strategy of human resources management.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, CORPORATE STRATEGY,
CORPORATE CULTURE, SHORTCOMINGS OF CORPORATE STRATEGY,
IMPROVEMENT OF CORPORATE STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1 Сутність корпоративної стратегії підприємства.....	12
1.2 Методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії 21	
1.3 Вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»	39
2.1 Загальна характеристика ДП «АДІДАС-Україна»	39
2.2 Аналіз персоналу ДП «АДІДАС-Україна».....	45
2.3 Аналіз корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».....	53
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС-Україна»	63
3.1 Проблеми корпоративного управління ДП «АДІДАС-Україна»	63
3.2 Пропозиції по вдосконаленню корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».....	70
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

В сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі актуальність удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом стає важливішою, ніж будь-коли раніше. Організації стикаються з рядом викликів, таких як швидкі зміни технологій, зростаюча складність ринків, розмаїття робочих моделей та нові економічні реалії. Ці фактори визначають необхідність адаптації та вдосконалення стратегій управління персоналом для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з ключових актуальних тенденцій є використання штучного інтелекту та аналізу даних у управлінні персоналом. За допомогою передових технологій можливо не лише забезпечити точне прогнозування потреб у робочій силі, але й оптимізувати процеси рекрутингу та відбору. Інтелектуальний аналіз даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення та пристосовуватися до змін в ринкових умовах, що робить стратегії управління персоналом більш гнучкими та відповідальними.

У зв'язку з непередбачуваністю та швидкими змінами у сучасному бізнесі, стратегія талантів та розвиток навичок стають важливими складовими успіху організації. Розробка індивідуальних планів розвитку та підтримка потенційних лідерів відображає потребу у забезпеченні не лише кваліфікованої робочої сили, а й лідерського потенціалу. Акцент на гнучких робочих моделях відповідає сучасному прагненню до роботи, що задовольняє індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям.

Етичне управління та корпоративна відповідальність на сьогоднішній день стають не тільки елементами етичного обличчя компанії, але і ключовими факторами привертання та утримання талантів.

Підприємства, які визначають свої цінності та діють відповідно до високих стандартів етики, здатні збуджувати довіру як серед працівників, так і серед клієнтів.

Розвиток лідерських компетенцій в умовах сучасного бізнес-середовища стає критично важливим завданням. Врахування не лише технічних аспектів, але і міжособистісних навичок сприяє створенню лідерів, які здатні ефективно комунікувати, мотивувати та адаптуватися до змін.

Останнім часом актуальність досліджень управління персоналом полягає також в залученні працівників до активної участі у процесах управління. Забезпечення можливості працівникам ділитися своїми ідеями, вносити внесок у прийняття стратегічних рішень, стимулює креативність та відчуття відповідальності за результати компанії.

Загальна актуальність удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом полягає в її спроможності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати високий рівень гнучкості, ефективності та відповідальності. Це стає ключовим чинником успіху організацій, які прагнуть не тільки вижити, але і процвітати в умовах постійних змін.

Основний внесок у розвиток питань стратегічного управління внесли у своїх роботах такі вчені, як: І.Ансофф, Л., Балабанові, О.Виханський, А.П.Градов, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Т.Коно, Ж.Ж.Ламбен, М.Портер, А.Д. Діброва, С.В.Оборська, Н.М.Ушакова, З.Є.Шершньова. Однак питання саме стратегічного управління персоналом для міжнародних компаній та їх представництв все ще залишається не вирішеним.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основних напрямків удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність корпоративної стратегії підприємства;
- розкрити методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії;

- проаналізувати вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії;
- навести загальну характеристику ДП «АДІДАС-Україна»;
- провести аналіз персоналу ДП «АДІДАС-Україна»;
- проаналізувати корпоративну стратегію управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»;
- дослідити проблеми корпоративного управління ДП «АДІДАС-Україна»;
- навести пропозиції по вдосконаленню корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

Об'єктом дослідження є ДП «АДІДАС-Україна».

Предметом дослідження є корпоративна стратегія управління персоналом ДП «АДІДАС-Україна».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ДП «АДІДАС-Україна», результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень випускної кваліфікаційної роботи; системний підхід – для дослідження теоретичних аспектів корпоративної стратегії управління персоналом; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»; експертний метод – при визначенні економічної ефективності запропонованих заходів поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

набула подальшого розвитку:

– класифікація негативних факторів, які впливають на корпоративне управління компанією, що може бути використана при розробці напрямків вироблення стратегій адаптації компанії до непередбачуваних сценаріїв.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія підприємства є ключовим елементом його успіху та стійкості на ринку. Ця стратегія визначає загальні цілі, напрямки розвитку та способи досягнення конкурентної переваги. У цьому науковому тексті ми розглянемо сутність корпоративної стратегії, її вплив на діяльність підприємства та основні аспекти розробки та реалізації такої стратегії.

Корпоративна стратегія – це систематичний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства. Основною метою корпоративної стратегії є створення цінності для акціонерів та інших зацікавлених сторін. Аналізуючи цю сутність, можна виділити кілька ключових аспектів корпоративної стратегії.

Важливим елементом корпоративної стратегії є визначення місії та цілей підприємства. Місія визначає основний сенс і існування компанії, а цілі конкретизуються завдання, які необхідно виконати для досягнення цієї місії. Чітко сформульовані місія та цілі є основою для розробки стратегії, орієнтованої на результат [5].

Іншим важливим аспектом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз включає в себе оцінку ринкових умов, конкуренції, законодавства та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішній аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що також важливо для формування ефективної стратегії.

На основі результатів аналізу формується стратегічна платформа, яка включає в себе основні напрямки розвитку підприємства. Однією з ключових

визначень стратегії є вибір конкурентної переваги. Підприємство може спрямовувати свою стратегію на лідерство за вартістю, диференціацію продукції чи фокусування на конкретному сегменті ринку.

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

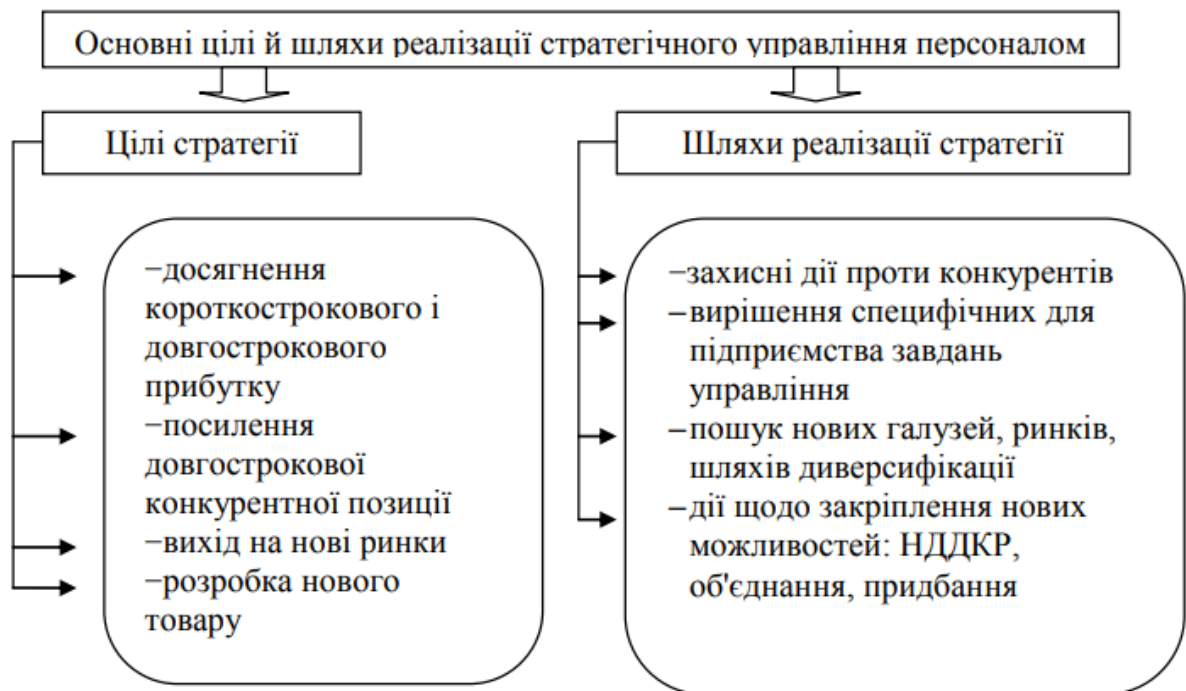


Рисунок 1.1 – Стратегія управління персоналом [7]

Реалізація корпоративної стратегії передбачає впровадження стратегічних ініціатив та проектів. Важливим етапом є також впровадження системи моніторингу та оцінки результатів стратегії. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від стратегічних цілей та коригувати план дій.

Корпоративна стратегія визначається як ключовий фактор успіху підприємства. Її правильний вибір та ефективна реалізація дозволяють досягти стійкої конкурентної переваги та забезпечити сталість розвитку. Ця стратегія

є життєважливою для будь-якої компанії, орієнтованої на успіх у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити важливості адаптації корпоративної стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Ринкові умови, технологічні та соціокультурні трансформації можуть вимагати перегляду стратегії для збереження конкурентоспроможності. Гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов стають ключовими властивостями успішної корпоративної стратегії.

Крім того, ефективна комунікація та внутрішня мобілізація персоналу є важливим елементом успішної реалізації стратегії. Працівники повинні розуміти мету стратегії та свою роль у досягненні стратегічних цілей. Висока мотивація та залученість персоналу можуть значно покращити результативність стратегії.

Дослідження ефективності корпоративної стратегії включає в себе аналіз різноманітних показників, таких як фінансові результати, ринкова частка, рівень клієнтської задоволеності та інші. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно стратегія веде до досягнення поставлених цілей та забезпечує стійкий розвиток підприємства [18].

Також важливо враховувати етичні аспекти корпоративної стратегії. В сучасному світі сталість та позитивний вплив на суспільство можуть стати додатковими факторами успіху. Стратегія повинна відображати цінності та соціальну відповідальність підприємства.

На завершення слід зазначити, що корпоративна стратегія – це складний та багатоплановий процес, який вимагає системного підходу та ретельної розробки. Успішна стратегія не тільки допомагає підприємству вижити та рости на ринку, але й стає основою для створення сталої конкурентної переваги та досягнення лідерства відповідній галузі.

Дослідження корпоративної стратегії вимагає постійного моніторингу та аналізу змін у зовнішньому середовищі. Ринкова динаміка, технологічні інновації та зміни в поведінці споживачів можуть впливати на ефективність

обраної стратегії. Важливо мати механізми для оперативного реагування на зміни та вдосконалення стратегії відповідно до нових умов.

Також слід звернутися до питань сталого розвитку у контексті корпоративної стратегії. Врахування соціально-екологічних аспектів може визначити вибір стратегічних напрямків, спрямованих на сталість та відповідальність. Дослідження може зосередитися на прикладах кращої практики корпоративного управління в контексті сталого розвитку.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Корпоративна стратегія також може бути досліджена у контексті глобалізації та міжнародного ринку. Вивчення ефективності стратегій підприємств у міжнародних умовах, а також врахування впливу геополітичних та економічних чинників на стратегічне планування може доповнити наше розуміння теми.

Зокрема, можна також розглянути питання впровадження цифрових технологій у стратегічне управління підприємством, використання аналітики для прийняття рішень та забезпечення кібербезпеки в контексті стратегічного планування[26].

У цьому контексті важливо також звернутися до питань ризик-менеджменту та вироблення стратегій адаптації до непередбачуваних сценаріїв. Аналіз можливих ризиків та розробка механізмів їх зменшення може виявитися критичними для забезпечення стабільності та довгострокового успіху.

Науковий дослід може завершитися аналізом впливу корпоративної стратегії на фінансові показники підприємства та його загальну конкурентоспроможність. Розглядання успішних випадків та провалів у реалізації стратегій дозволить зробити висновки та запропонувати рекомендації для підприємств, що прагнуть оптимізувати свої стратегічні процеси[17].

Цей подальший науковий вигляд на тему корпоративної стратегії може розширити розуміння ключових аспектів та напрямків дослідження у даній області.

Розуміння корпоративної стратегії можна розглядати з різних перспектив та застосовувати різні підходи для вивчення цього ключового аспекту управління підприємством.

Один із підходів – стратегічний менеджмент. Цей підхід розглядає стратегію як систематичний процес управління, який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, формулювання стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів досягнення цих цілей. У цьому контексті,

стратегія розглядається як план, спрямований на досягнення конкурентної переваги та створення цінності для зацікавлених сторін.

Інший підхід – це еволюційний підхід до стратегії. Згідно з цим підходом, стратегія розглядається як результат неперервного еволюційного процесу, де підприємство адаптується до змін у середовищі через постійні експерименти та взаємодію з навколишнім середовищем. Тут стратегія може виникати як результат навчання та пристосування до зовнішніх умов.

Третій підхід – ресурсний підхід. Він фокусується на внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства як ключових елементах стратегії. Згідно з цим підходом, конкурентна перевага виникає з ефективного використання унікальних ресурсів, які є унікальними та важкодоступними для інших учасників ринку [36].

Ще один підхід – інноваційний підхід до стратегії. Тут стратегія розглядається як постійний пошук нових ідей, продуктів та процесів для досягнення конкурентної переваги. Інновації в розробці та впровадженні стратегій можуть допомогти підприємству утриматися на передній лінії конкуренції.

Системний підхід до стратегії розглядає підприємство як систему, в якій всі елементи взаємодіють та впливають один на одного. Тут стратегія розглядається як результат взаємодії всіх частин системи та їх впливу на досягнення цілей підприємства.

Інституціональний підхід до вивчення корпоративної стратегії розглядає вплив внутрішніх та зовнішніх інституційних факторів на формування та реалізацію стратегій підприємства. Цей підхід враховує вплив норм, правил, традицій та інших інституціональних чинників на прийняття та втілення стратегічних рішень.

Культурологічний підхід досліджує вплив корпоративної культури на стратегічні процеси. Корпоративна культура визначає цінності, вірування та норми, що впливають на усвідомлення та реалізацію стратегії підприємства.

Розуміння та адаптація до культурних особливостей може бути ключовим фактором у формуванні успішних стратегій.

Підхід з урахуванням стейкхолдерів акцентує на важливості залучення та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процесі стратегічного управління. Вивчення впливу та взаємодії із стейкхолдерами може визначити ті аспекти стратегії, які мають ключове значення для успішного функціонування підприємства [48].

Екологічний підхід до стратегії розглядає взаємодію підприємства з навколишнім середовищем та враховує екологічні аспекти у стратегічному плануванні. Врахування екологічних чинників може визначити управлінські рішення та стратегії, спрямовані на сталість та відповідальність перед природою.

Підхід з урахуванням життєвого циклу продукту досліджує стратегії підприємства з урахуванням життєвого циклу продукту або послуги. Від розробки та впровадження нового продукту до його вилучення з ринку – різні етапи можуть вимагати різних стратегій та підходів.

Підход до глобалізації вивчає, як підприємства реагують на глобалізацію та які стратегії вони використовують для розширення на міжнародні ринки. Вивчення аспектів глобалізації може включати аналіз крос-культурних взаємодій, глобальних ланцюгів постачання та адаптації стратегій до різних ринкових умов.

Ці підходи до розуміння корпоративної стратегії надають широкий погляд на ключові аспекти, що впливають на формування та реалізацію стратегій підприємств. Різноманітність підходів дозволяє враховувати різні контексти та особливості, що визначають стратегічне управління в сучасному бізнес-середовищі [31].

Підхід до стратегічного лідерства розглядає вплив лідерських якостей та рішень керівництва на формування та виконання стратегії. Стратегічне лідерство включає в себе розуміння великої карти, спроможність визначати напрямки розвитку та забезпечення виконання стратегічних ініціатив.

Психологічний підхід досліджує вплив індивідуальних та групових психологічних факторів на прийняття та виконання стратегічних рішень. Це включає аспекти прийняття ризиків, прийняття рішень у нестабільних умовах та мотивацію учасників стратегічного процесу.

Підхід з урахуванням життєвого циклу організації розглядає стратегії організації в контексті її життєвого циклу, враховуючи етапи виникнення, росту, зрілості та спаду. Різні етапи життєвого циклу можуть вимагати різних стратегій для забезпечення успішного функціонування організації[47].

Підхід до стратегії як культури організації розглядає стратегію як частину корпоративної культури, що визначає основні цінності та принципи організації. Розуміння та врахування культурних аспектів може визначити ті стратегії, які відповідають духу організації та її співробітників.

Підхід до стратегії як взаємодії з екосистемою розглядає стратегію як взаємодію підприємства з екосистемою – включаючи партнерів, конкурентів, клієнтів та інші суб'єкти на ринку. Врахування динаміки екосистеми може визначити оптимальні стратегії для співробітництва та конкуренції.

Підхід до стратегії як соціального взаємодії розглядає стратегію як соціальний процес, що включає взаємодію між різними соціальними групами та стейкхолдерами. Аналіз соціальних взаємин може визначити стратегії, спрямовані на задоволення потреб та очікувань різних груп учасників.

Підхід до стратегії як процесу навчання акцентує на стратегії як результаті постійного навчання та адаптації до змін у середовищі. Організації навчаються на своїх помилках та досягненнях, і цей досвід впливає на стратегічні рішення.

Підхід до стратегії як гри розглядає конкуренцію та співпрацю між підприємствами як гру з визначеними правилами. Вивчення стратегій в контексті "гри" може допомогти розкрити тактичні та стратегічні рухи учасників ринку.

Підхід до стратегії як комунікації приділяє увагу ролі комунікації у формуванні та виконанні стратегій. Ефективна комунікація внутрішньої та

зовнішньої стратегії може визначити розуміння та прийняття її різними зацікавленими сторонами.

Підхід до стратегії як системи цілей розглядає стратегію як систему цілей, де кожен елемент стратегії спрямований на досягнення конкретної мети чи набору метей. Вивчення взаємодії цілей у стратегічному контексті може розкрити внутрішню логіку та консистентність стратегії.

Підхід до стратегії як динамічного процесу розглядає стратегію як постійно змінюваний процес, що адаптується до нових умов та можливостей. Стратегія в цьому випадку визначається не статичним планом, а динамічним процесом реагування на зміни.

Підхід до стратегії як результату колективної мудрості визнає роль колективного розуму та досвіду у формуванні стратегії. Вивчення того, як організації використовують колективні знання для прийняття стратегічних рішень, може розкрити механізми внутрішнього взаємодії та вирішення проблем [16].

Ці підходи до розуміння корпоративної стратегії демонструють різноманіття поглядів та можливих інтерпретацій на цей важливий аспект управління підприємством. Врахування цієї різноманітності допомагає глибше розуміти, як стратегії формуються, приймаються та реалізуються в умовах сучасного бізнес-середовища.

У роботі наведено аналіз підходів до дослідження терміну «Корпоративні стратегія».

Корпоративна стратегія є загальним напрямком, що визначає шляхи, якими підприємство прагне досягти своєї місії та визначених цілей. Це включає в себе обрання сфери бізнесу, розмежування конкурентної переваги та визначення обсягів участі у різних сегментах ринку.

Корпоративна стратегія може бути визначена як план дій, спрямований на створення значущої цінності для акціонерів та інших зацікавлених сторін. Це включає в себе розробку унікальних продуктів чи послуг, оптимізацію процесів та позиціонування підприємства на ринку.

Корпоративна стратегія як адаптація до середовища - це визначення розглядає корпоративну стратегію як механізм адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Вона включає в себе спроможність виявляти та реагувати на нові можливості та загрози, що виникають з економічних, соціокультурних та технологічних змін.

Корпоративна стратегія може бути визначена як оптимізація використання ресурсів підприємства, включаючи фінанси, технічні можливості та людські ресурси. Це передбачає ефективне розподілення ресурсів для досягнення стратегічних цілей [20, 25].

Корпоративна стратегія як система цілей та завдань - це визначення розглядає корпоративну стратегію як систему цілей та завдань, що спрямовані на досягнення конкретних результатів. Вона передбачає чітке визначення завдань на різних рівнях організації та спрямованість їх на досягнення стратегічних цілей.

Корпоративна стратегія як визначення конкурентної переваги - це визначення розглядає корпоративну стратегію як намір створити та утримувати конкурентні переваги. Це включає в себе визначення унікальних аспектів бізнесу, які роблять його відмінним від інших учасників ринку та забезпечують йому успіх.

1.2 Методичні підходи до формування та реалізації корпоративної стратегії

Для формування та реалізації корпоративної стратегії використовуються різноманітні методичні підходи, які враховують унікальні особливості підприємства та його середовища. Одним із таких підходів є аналіз SWOT, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього оточення. Цей аналіз надає підставу для формулювання стратегічних пріоритетів.

Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства наведена на рис. 1.3.

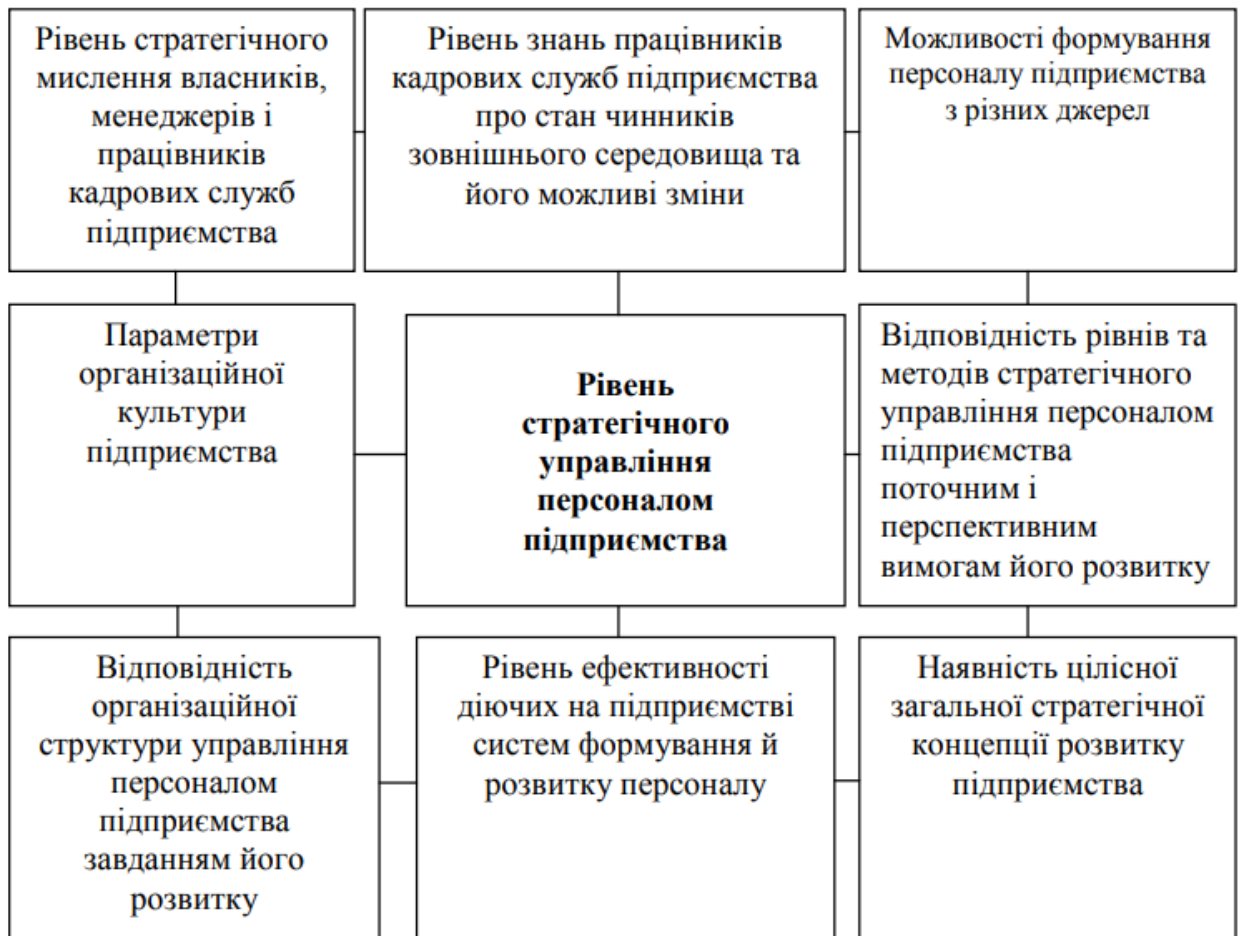


Рисунок 1.3 – Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [7, 15]

Ще одним ефективним методичним підходом є матриця портфеля бізнесу Бостонської консалтингової групи (BCG), яка класифікує підприємство на зірки, питомці, великі та собаки в залежності від частки ринку та темпів росту. Ця матриця допомагає визначити, які напрямки варто розвивати та які можливо оптимізувати чи фазувати.

Метод диференціації вирізняється тим, що підприємство спрямовується на створення унікальних продуктів чи послуг, які відповідають конкретним потребам ринку та дозволяють отримати конкурентну перевагу. Цей підхід

вимагає глибокого розуміння клієнтської бази та здатності швидко реагувати на зміни в їхніх уподобаннях.

Метод аналізу PESTEL дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та законодавчих факторів на стратегічне управління. Цей аналіз важливий для визначення та прогнозування зовнішнього середовища, що може впливати на корпоративну стратегію.

Концепція сталого розвитку включає в себе методичний підхід, який спрямований на інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у корпоративну стратегію. Підприємства, що використовують цей підхід, акцентують на довгостроковому успіху, збалансованому врахуванні інтересів стейкхолдерів та збереженні ресурсів.

Метод сценарійного планування дозволяє враховувати невизначеність та ризики, створюючи альтернативні сценарії розвитку подій. Це допомагає підприємству готуватися до різних можливих обставин та забезпечити гнучкість у стратегічних рішеннях [17, 21, 39].

Використання цих методичних підходів сприяє розробці ефективної та адаптивної корпоративної стратегії, яка враховує різноманітні аспекти, що впливають на успіх підприємства.

Метод генерування інновацій: Цей підхід передбачає активне залучення до процесу формування стратегії інновацій та технологічних рішень. Підприємства, що використовують цей метод, ставлять своєю метою не лише підтримання існуючого стану речей, але й постійне пошук і впровадження новаторських ідей та технологій.

Метод управління ризиками: Цей підхід передбачає систематичний аналіз та управління ризиками, пов'язаними з вибором та реалізацією стратегій. Відокремлення потенційних ризиків дозволяє підприємствам планувати стратегії таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив невизначеності.

Метод управління змінами: Цей підхід фокусується на тому, як підприємство може успішно впроваджувати та впроваджувати стратегічні зміни. Врахування аспектів культури організації, комунікації та залучення персоналу допомагає забезпечити успішну реалізацію стратегій.

Метод синергетичного управління: Цей підхід передбачає використання синергії – взаємодії компонентів системи для досягнення більшого ефекту, ніж вони могли би досягти окремо. Застосування синергетичного підходу дозволяє створити гармонійне співвідношення між різними частинами стратегії.

Метод критичного мислення: Цей підхід акцентує на критичному оцінюванні інформації та прийнятті рішень на основі аналізу. Підприємства, що використовують цей метод, активно використовують обґрунтовані аргументи та факти при формулюванні та реалізації стратегії.

Метод управління знаннями: Цей підхід передбачає збір, аналіз та використання знань як ключового ресурсу для стратегічного прийняття рішень. Ефективне управління знаннями включає в себе процеси внутрішнього та зовнішнього вивчення, навчання та інновацій .

Ці методичні підходи допомагають підприємствам ефективно формувати та реалізовувати свою корпоративну стратегію, враховуючи різноманіття факторів та вимог, які визначають успішність в сучасному бізнес-середовищі [25, 17].

Методика балансування показників: Цей підхід визначається застосуванням системи балансованих показників (Balanced Scorecard), яка оцінює стратегії на основі чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішньої та розвитку співробітників. Це допомагає забезпечити узгодженість стратегічних цілей та дій на всіх рівнях організації.

Методика структурно-функціонального аналізу: Цей підхід передбачає розгляд організації як системи, аналізуючи її структурні та функціональні елементи. Це допомагає визначити внутрішні резерви та можливості для оптимізації бізнес-процесів та підтримки стратегічних завдань.

Методика вартісного управління: Цей підхід базується на принципах максимізації вартості для акціонерів. Компанії, що використовують цей метод, стежать за підвищенням економічної вартості підприємства через різні стратегічні рішення.

Методологія гейміфікації в управлінні: Цей підхід використовує принципи гейміфікації для залучення та мотивації персоналу в досягненні стратегічних цілей. Використання гейміфікації сприяє підвищенню ефективності та зацікавленості учасників у стратегічних ініціативах.

Методика управлінської експертизи: Цей підхід полягає в залученні експертів із зовнішнього середовища для оцінки стратегій та внесення рекомендацій. Експертна думка може допомогти розширити горизонти та забезпечити об'єктивність у формуванні стратегічних вирішень.

Методика ітераційного управління: Цей підхід передбачає поетапний, ітераційний процес розробки та реалізації стратегій з можливістю коригування на кожному етапі. Такий метод дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці методичні підходи розширюють спектр інструментів для формування та ефективної реалізації корпоративної стратегії, надаючи організаціям можливість вибору та адаптації під конкретні умови та завдання.

Методика стратегічного альянсу: Цей підхід полягає в формуванні стратегічних альянсів та партнерств з іншими підприємствами для досягнення спільних цілей. Це може включати сумісний розвиток продуктів, об'єднання ресурсів чи взаємодію на ринку для максимізації вигод [44].

Методика культурного та етичного управління: Цей підхід акцентує на розвитку корпоративної культури та етичних стандартів, які підтримують стратегічні цілі. Засади доброчесності, взаємовідносин та корпоративної відповідальності визначаються як ключові для успішної реалізації стратегії.

Методика соціально-відповідального бізнесу (CSR): Цей підхід враховує соціальні та екологічні аспекти в управлінні стратегією. Реалізація принципів

CSR включає в себе взаємодію зі спільнотами, управління впливом на навколишнє середовище та підтримку соціальних ініціатив.

Методика горизонтального та вертикального інтегрування: Цей підхід включає в себе пошук можливостей горизонтальної (взаємодія на одному рівні галузі) та вертикальної інтеграції (взаємодія на різних етапах виробництва). Це може сприяти забезпеченню стабільності та контролю над виробничими ланцюгами.

Методика глобалізації: Цей підхід орієнтований на входження підприємства в глобальні ринкові відносини. Розвиток глобальної стратегії передбачає адаптацію до різноманітних культур, правових систем та економічних умов у різних частинах світу.

Методика кластерного управління: Цей підхід передбачає формування та управління галузевими кластерами для спільного розвитку підприємств у певній галузі. Взаємодія між компаніями у кластері може сприяти обміну знаннями та підтримці для спільного зростання.

Методика технологічного лідерства: Цей підхід передбачає активне використання передових технологій та інновацій для досягнення конкурентної переваги. Підприємства, що використовують цей метод, акцентують на постійному вдосконаленні технологічних процесів та створенні високоякісних продуктів.

Методика цифрової трансформації: Цей підхід визначається переходом до використання цифрових технологій та перетворенням всіх аспектів бізнесу. Цифрова трансформація включає в себе впровадження інтернету речей, штучного інтелекту та інших цифрових рішень для покращення ефективності та конкурентоспроможності [21].

Методика гнучкого управління (Agile): Цей підхід базується на принципах гнучкого розроблення та управління, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін в середовищі та ефективно впроваджувати нові стратегії.

Методика управління портфелем проектів: Цей підхід передбачає систематичне управління усіма проектами та ініціативами в рамках підприємства. Управління портфелем проектів допомагає вибирати та пріоритезувати стратегічні ініціативи.

Методика створення організаційної культури: Цей підхід визначається створенням та утриманням організаційної культури, яка підтримує стратегічні цілі. Культура організації може впливати на сприйняття та прийняття стратегічних рішень.

Методика управління змінами в персоналі: Цей підхід передбачає активну взаємодію з персоналом для успішної реалізації стратегічних змін. Залучення персоналу, надання їм необхідних ресурсів та підтримка їхнього розвитку є ключовими компонентами цієї методики.

Ці методичні підходи допомагають підприємствам враховувати сучасні тенденції та впроваджувати стратегії, які сприяють їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності [7].

Методика технологічного лідерства: Цей підхід передбачає активне використання передових технологій та інновацій для досягнення конкурентної переваги. Підприємства, що використовують цей метод, акцентують на постійному вдосконаленні технологічних процесів та створенні високоякісних продуктів.

Методика цифрової трансформації: Цей підхід визначається переходом до використання цифрових технологій та перетворенням всіх аспектів бізнесу. Цифрова трансформація включає в себе впровадження інтернету речей, штучного інтелекту та інших цифрових рішень для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Методика гнучкого управління (Agile): Цей підхід базується на принципах гнучкого розроблення та управління, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін в середовищі та ефективно впроваджувати нові стратегії.

Методика управління портфелем проектів: Цей підхід передбачає систематичне управління усіма проектами та ініціативами в рамках підприємства. Управління портфелем проектів допомагає вибирати та пріоритезувати стратегічні ініціативи.

Методика створення організаційної культури: Цей підхід визначається створенням та утриманням організаційної культури, яка підтримує стратегічні цілі. Культура організації може впливати на сприйняття та прийняття стратегічних рішень.

Методика управління змінами в персоналі: Цей підхід передбачає активну взаємодію з персоналом для успішної реалізації стратегічних змін. Залучення персоналу, надання їм необхідних ресурсів та підтримка їхнього розвитку є ключовими компонентами цієї методики.

Ці методичні підходи допомагають підприємствам враховувати сучасні тенденції та впроваджувати стратегії, які сприяють їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності.

Методика управління ризиками та резилієнтності: Цей підхід передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які можуть впливати на стратегічні цілі підприємства. Розробка механізмів резилієнтності дозволяє підприємству швидко адаптуватися до негативних впливів та зберігати стабільність [9].

Методика управління змінами в культурі: Цей підхід фокусується на трансформації корпоративної культури з метою вироблення сприятливого середовища для впровадження нових стратегій та ініціатив.

Методика управління сталістю та ресурсами: Цей підхід передбачає раціональне та ефективне використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей. Включає в себе управління людським капіталом, фінансовими ресурсами, технічними активами та іншими видами капіталу.

Методика управління брендом та репутацією: Цей підхід передбачає активну роботу над створенням та управлінням брендом та репутацією підприємства, оскільки це є ключовими факторами в успіху стратегії.

Методика управління ефективністю та вимірювання успіху: Цей підхід визначає систему показників ефективності та метрик для оцінки результатів впровадження стратегії та визначення її успішності.

Методика управління стосунками зі зацікавленими сторонами: Цей підхід включає в себе роботу зі стейкхолдерами, щоб врахувати їхні інтереси та потреби в стратегічному плануванні та реалізації.

Ці методичні підходи допомагають підприємствам не лише формувати стратегії, але і успішно їх реалізовувати, забезпечуючи сталість та конкурентоспроможність в динамічному бізнес-середовищі[12].

Методика управління інноваціями: Цей підхід фокусується на створенні та впровадженні новаторських ідей, продуктів та послуг. Управління інноваціями сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

Методика управління знаннями: Цей підхід включає в себе систематичний збір, аналіз та розповсюдження знань у межах організації для підтримки стратегічних цілей.

Методика управління міжнародною експансією: Цей підхід враховує особливості та виклики, пов'язані з розширенням підприємства на міжнародні ринки, включаючи культурні, правові та економічні аспекти.

Методика управління збутом та маркетингом: Цей підхід передбачає ефективне планування та виконання стратегій у галузі збуту та маркетингу для досягнення цілей підприємства на ринку.

Методика управління фінансами та інвестиціями: Цей підхід включає в себе ефективне управління фінансовими ресурсами та

інвестиціями для забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства [4].

Методика управління ефективністю операцій: Цей підхід акцентує на покращенні операційних процесів та ефективності виробничих діяльностей.

Ці методичні підходи сприяють повному охопленню різних аспектів стратегічного управління, що робить їх ефективними для підприємств у різних галузях та умовах.

Методика управління талантами та персоналом: Цей підхід передбачає вивчення та управління талантами та персоналом для забезпечення оптимального розміщення та розвитку робочої сили відповідно до стратегічних завдань.

Методика управління відносинами з клієнтами: Цей підхід враховує важливість побудови та підтримки позитивних відносин з клієнтами, включаючи стратегії обслуговування та задоволення їхніх потреб.

Методика управління екологічною стійкістю: Цей підхід акцентує на розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище та підтримку екологічно стійких рішень.

Методика управління вартістю для клієнтів: Цей підхід передбачає надання високої вартості для клієнтів через інноваційні продукти, якість обслуговування та інші фактори, що визначають задоволення клієнтів.

Методика управління кризовими ситуаціями: Цей підхід орієнтований на розробку стратегій та планів дій для подолання кризових ситуацій та відновлення нормальної діяльності підприємства.

Методика управління соціокультурною взаємодією: Цей підхід передбачає урахування культурних та соціальних аспектів у взаємодії з різними зацікавленими сторонами та внутрішнім персоналом.

Ці методичні підходи враховують широкий спектр аспектів, необхідних для успішної стратегічної діяльності підприємства, і

сприяють впровадженню гнучких та інноваційних стратегій у сучасному бізнес-середовищі.

1.3 Вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії

Організаційна культура та корпоративна стратегія взаємодіють в сучасних умовах бізнесу, визначаючи успішність та стійкість підприємства на ринку. Вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії є значущим і має далекосяжні наслідки для всієї діяльності організації.

Організаційна культура визначає цінності, вірування та норми, які ведуть дії та взаємовідносини в колективі. Ця культура стає фундаментом для внутрішньої атмосфери підприємства, що впливає на сприйняття та залучення персоналу. У контексті реалізації корпоративної стратегії, організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні спільного розуміння стратегічних цілей та сприяє їхньому впровадженню на всіх рівнях підприємства [16].

По-перше, культура створює основу для прийняття стратегічних рішень. Вона формує систему цінностей, які визначають те, що вважається важливим для організації, і впливає на пріоритети при ухваленні стратегічних вирішень. Культура, яка підтримує інновації та ризик, сприяє впровадженню новаторських стратегій, тоді як консервативна культура може визвати опір нововведенням.

По-друге, організаційна культура визначає ступінь залученості персоналу до стратегічних ініціатив. Якщо культура сприяє взаєморозумінню, комунікації та співпраці, персонал більш схильний приймати активну участь у впровадженні стратегії. Згуртована культура сприяє формуванню командної спрямованості, що є ключовим аспектом успішної стратегії.

По-третє, культура визначає ступінь адаптивності організації до змін в стратегічних підходах. Організації з гнучкою культурою можуть легше впроваджувати стратегічні корективи та адаптуватися до нових умов ринку. Навпаки, консервативна культура може утруднити процеси змін та уповільнити реакцію на стратегічні виклики.

Узагальнюючи, вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії визначається їх взаємодією в напрямку сприяння адаптивності, залученості персоналу та формування цінностей, що відображають стратегічні пріоритети. Врахування цього взаємозв'язку є важливим елементом успішного стратегічного управління підприємством.

Організаційна культура та корпоративна стратегія взаємодіють в сучасних умовах бізнесу, визначаючи успішність та стійкість підприємства на ринку. Вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії є значущим і має далекосяжні наслідки для всієї діяльності організації.

По-третє, культура визначає ступінь адаптивності організації до змін в стратегічних підходах. Організації з гнучкою культурою можуть легше впроваджувати стратегічні корективи та адаптуватися до нових умов ринку. Навпаки, консервативна культура може утруднити процеси змін та уповільнити реакцію на стратегічні виклики.

Узагальнюючи, вплив організаційної культури на реалізацію корпоративної стратегії визначається їх взаємодією в напрямку сприяння адаптивності, залученості персоналу та формування цінностей, що відображають стратегічні пріоритети. Врахування цього взаємозв'язку є важливим елементом успішного стратегічного управління підприємством.

Важливо визначити, що успішність реалізації стратегії в значній мірі залежить від того, наскільки глибоко вбудована стратегічна спрямованість в організаційну культуру. Якщо цінності та норми

культури відображають та підтримують стратегічні пріоритети, це сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей [47].

Однак, конфлікт між організаційною культурою та стратегією може виникнути, якщо цінності культури не гармоніюють із стратегічним плануванням. Наприклад, організація, що прагне до інновацій та гнучкості, але має консервативну культуру, може стикатися з опором у впровадженні нових стратегій.

Зрозуміло, що налагодження відповідності між організаційною культурою та корпоративною стратегією є завданням, яке потребує уважного планування та керівництва. Лідерство в цьому контексті виявляється важливим, оскільки воно сприяє формуванню культури, що підтримує стратегічні ініціативи.

На заключному етапі, важливо враховувати, що взаємодія організаційної культури та корпоративної стратегії – це динамічний процес, що вимагає постійного моніторингу та корекцій. Адаптація культури до змін стратегії та, навпаки, впровадження стратегічних змін у культурні практики є ключовими для досягнення успішного балансу між цими двома важливими компонентами підприємства.

Взаємодія організаційної культури та корпоративної стратегії є динамічним процесом, що визначає успішність стратегічного управління підприємством. Наведені аспекти відображають важливість та складність цього взаємозв'язку, а також потребу у системному підході та лідерстві для досягнення ефективної взаємодії між культурою та стратегією [13].

Однак, необхідно зазначити, що впровадження взаємодії між організаційною культурою та корпоративною стратегією може стикатися з викликами та труднощами. Один із основних аспектів – це зміна культурних звичаїв та переконань, що може викликати опір серед співробітників.

Різноманітність персоналу та різні рівні прийняття нових культурних практик можуть стати перешкодою на шляху до гармонізації з стратегією. Управління цим ризиком включає в себе розробку ефективних комунікаційних стратегій та програм навчання для забезпечення зрозуміння та прийняття змін.

Додатковим аспектом може бути забезпечення сталості та тривалості впроваджених змін. Зміна культури не є одноразовим заходом і вимагає постійної підтримки та удосконалення. Невдачі в цьому процесі можуть виникнути внаслідок недостатньої уваги до питань управління змінами та підтримки з боку високого рівня керівництва.

Взаємодія організаційної культури та корпоративної стратегії є неперервним і динамічним процесом. Розвиток та адаптація обох елементів повинні відбуватися паралельно з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Отже, реалізація взаємодії організаційної культури та корпоративної стратегії є багатоаспектним завданням, що вимагає системного та уважного підходу. Цей процес має на меті не лише вирішення поточних завдань, а й створення стратегічного фундаменту для майбутнього успіху підприємства.

У контексті подолання викликів, пов'язаних із взаємодією організаційної культури та корпоративної стратегії, важливо вдосконалювати інструменти моніторингу та оцінки результатів. Розробка ефективної системи вимірювань дозволить стежити за ступенем відповідності культури стратегічним цілям та вчасно виявляти області, які потребують додаткової уваги.

Ключовим етапом є також розгортання засобів для управління змінами. Підтримка персоналу, формування позитивного ставлення до змін та активна участь у вирішенні конфліктів допомагають створювати сприятливий ґрунт для взаємодії культури та стратегії.

Важливою є взаємодія зі співробітниками на всіх рівнях організації. Партіципація персоналу у формуванні культурних практик та стратегічних рішень сприяє створенню спільної власності та забезпечує відчуття залученості до загальних цілей.

Тривала і успішна взаємодія між організаційною культурою та корпоративною стратегією забезпечить підприємству конкурентні переваги та стійкий розвиток. Основним завданням є створення гармонійного середовища, де ці два компонента будуть взаємодіяти взаємовигідно, підсилюючи стратегічну орієнтацію та підтримуючи культурну ідентичність організації.

Існує також потреба у створенні механізмів постійного вдосконалення та корекції взаємодії між культурою та стратегією. Регулярні стратегічні обговорення, аналіз ризиків та відстеження трендів у галузі дозволять організації підтримувати адаптивність та вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [12].

Забезпечення сталості цього взаємодії також вимагає посилення ролі лідерів. Керівництво повинно бути не лише втіленням стратегії, але й ініціатором культурних змін. Лідери мають сприяти розвитку культурних цінностей, які відображають стратегічні пріоритети та підтримують їхню впровадження.

Важливо також визначити міру успіху взаємодії між культурою та стратегією. Встановлення конкретних ключових показників ефективності, які враховують як культурні, так і стратегічні аспекти, дозволить об'єктивно оцінювати результати та робити необхідні корективи.

Успішне зближення організаційної культури та корпоративної стратегії – це процес, який потребує системності, довгострокової відданості та розуміння важливості цього взаємодії для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це взаємодія, яка формує та підтримує

внутрішнє середовище, спрямоване на досягнення високих результатів та створення стійкої конкурентної переваги.

Зрештою, успішна взаємодія між культурою та стратегією є не лише завданням управління, але й ключовим фактором для створення організації, яка може адаптуватися до змін та висуватися на висококонкурентному ринку. Цей процес – це не тільки взаємодія між двома аспектами, але і створення цілісної системи, де культурні цінності та стратегічні цілі взаємодіють для досягнення спільних успіхів [14].

Налагодження взаємодії має визначальне значення в епоху постійних змін та несигурності. Організації, які успішно інтегрують свою культуру і стратегію, мають змогу ефективніше адаптуватися до нових умов, інновацій та вимог ринку.

Важливо визначити, що взаємодія між культурою та стратегією – це постійний процес, що вимагає уваги та зусиль з боку всієї команди організації. Вона може служити не тільки рушійною силою для досягнення стратегічних цілей, але і фундаментом для створення унікального та стійкого характеру організації, який визначає її унікальність та конкурентоспроможність у сучасному світі.

Цей неперервний процес взаємодії також передбачає необхідність постійного навчання та розвитку. Організація повинна бути готовою адаптуватися до змін у своєму середовищі та удосконалювати способи, якими вона інтегрує свою культуру та стратегію.

Вирішальну роль в цьому процесі відіграє лідерство. Лідери повинні не лише визначати стратегічні напрямки, але і активно формувати культурні цінності, які сприяють досягненню цих цілей. Їхня здатність інсценувати приклад та мобілізувати команду для спільних зусиль є важливою складовою успішної взаємодії культури та стратегії.

У кінцевому підсумку, цей процес створення внутрішнього партнерства між культурою та стратегією є ключовим для успішного розвитку підприємства. Це взаємодія, яка формує основи для сталого

розвитку, надійного лідерства та здатності адаптуватися до викликів ринкового середовища. Ця співпраця стає основою для створення організації, що виходить за межі стандартів і досягає виняткових результатів.

Висновки до розділу 1

Корпоративна стратегія визначає сукупність рішень та дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Це комплексна система, що охоплює визначення місії, визначення стратегічних цілей, обрання шляхів їх досягнення та побудову механізмів впровадження. Аналіз корпоративної стратегії включає в себе розгляд різних напрямків та методик, що дозволяють зрозуміти сутність стратегічного управління та визначити оптимальні шляхи її розробки та впровадження.

Корпоративна стратегія — це не лише план, але й визначення того, чим є підприємство, що воно робить та чому воно існує. Вона формується на різних рівнях організації та враховує позицію на ринку, конкурентні переваги, потреби клієнтів та сучасні тенденції.

Цілеспрямованість корпоративної стратегії полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію між всіма аспектами підприємства та зорієнтувати їх на досягнення спільних мет. Вона має враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успіх підприємства, і створювати гнучкі та адаптивні стратегії для ефективного реалізації змін у середовищі.

Аналіз корпоративної стратегії вимагає використання різноманітних методів для оцінки поточного стану підприємства, розуміння його потенціалу та визначення шляхів для подальшого розвитку. Однією з ключових методик є SWOT-аналіз, який враховує

сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища.

Матриці портфеля, такі як матриця BCG та матриця Генерал-Мільгріма, дозволяють визначити портфель бізнес-одиниць та приймати рішення про їхню стратегічну вагу. Аналіз конкурентного оточення та визначення конкурентних переваг допомагає вирішити, як позиціонувати підприємство на ринку.

Методології, такі як модель п'яти сил Портера, можуть виявити потенційні загрози від конкурентів та визначити можливості для створення конкурентних переваг. Аналіз стейкхолдерів та їхніх очікувань важливий для визначення стратегій, що враховують різні інтереси.

Для визначення ефективності стратегії використовуються ключові показники ефективності (KPI), які визначаються на основі стратегічних цілей. Це дозволяє підприємству відстежувати та оцінювати свій прогрес у досягненні стратегічних цілей та вчасно вносити корективи.

Корпоративна стратегія є ключовим елементом успішного управління підприємством. Її сутність полягає в систематичному визначенні шляхів досягнення довгострокових цілей та адаптації до змін у середовищі. Аналіз стратегії вимагає використання різноманітних методик та підходів, які охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Здатність ефективно аналізувати та розвивати стратегії визначає конкурентні переваги та стійкість підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ДП «АДІДАС-Україна»

Adidas AG, - німецький гігант у світі спортивного одягу та взуття, має глибокі коріння, що сягають далеких десятиліть. Заснована у 1949 році двома братами, Адольфом (Adolf) та Рудольфом (Rudolf) Дасслерами в місті Герцогенаурах, компанія спочатку носила назву "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" або "Брати Дасслери, Фабрика взуття". В їхній родині вже був певний досвід у виробництві взуття, але саме з цього моменту почалася історія, яка сформувала величезний вплив на світову моду та спорт.

Протягом перших десятиліть Adidas зосереджувала свою увагу на виробництві взуття для різних видів спорту. Однак в 1960-х роках брати Дасслери розійшлися, і Рудольф заснував свій власний бренд – Puma. Це поділ позначив важливий етап в історії Adidas, коли компанія вирушила на самостійний шлях під керівництвом Адольфа Дасслера.

У 1970 році Adidas запропонувала світу футбольний взуття "Telstar," яке стало офіційним м'ячем на Чемпіонаті світу. Це лише один із численних моментів, коли Adidas ставала символом спортивної вишуканості та інновацій.

Протягом 1980-1990-х Adidas вивела на ринок інноваційні технології, такі як система амортизації "Boost," яка зробила їх взуття найзручнішим та найпопулярнішим серед спортсменів та любителів активного відпочинку.

На сучасному етапі Adidas продовжує бути світовим лідером, випускаючи інноваційні колекції, партнерство з провідними спортивними заходами та активно втілюючи концепцію сталого розвитку. У своїй довгій історії Adidas не тільки ставала силою у світовій моді та спорті, але й втілює дух винахідливості та постійного розвитку.

Adidas визначається не лише своєю продукцією, але й глобальною присутністю та стратегічними партнерствами. Компанія активно співпрацює зі світовими спортивними федераціями, зокрема, ФІФА та НБА, що робить її не тільки виробником, а й важливим гравцем у розвитку спорту.

Україна не залишається поза увагою компанії. З 2013 року Adidas має власне представництво в Україні, яке активно розвиває та популяризує бренд на місцевому ринку. З офісом у Києві та розподільчим центром, Adidas в Україні став знаковим гравцем у сегменті спортивного взуття та одягу.

На початку третьої декади XXI століття Adidas AG залишається однією з найбільших та найвпливовіших компаній у галузі спортивного одягу та взуття. Її глобальний обсяг виробництва та продажів, інноваційний підхід до дизайну та висока якість продукції роблять Adidas ключовим учасником глобальної модної та спортивної індустрії.

Зараз Adidas є однією з найбільших міжнародних корпорацій, яка обслуговує мільйони клієнтів у всьому світі. Завдяки своїй широкій мережі магазинів, онлайн-продажам та стратегічним партнерствам, компанія успішно налагоджує взаємодію з різноманітними ринками та культурами.

За останні десятиліття Adidas вдалося розширити свою глобальну присутність, зокрема, за допомогою відкриття нових магазинів у важливих мегаполісах та стратегічних торгових центрах. Також велика увага приділяється розвитку онлайн-продажів та цифрових платформ, що є важливою частиною сучасного споживчого досвіду.

Adidas залишається на передовому фронті інновацій у виробництві спортивного одягу та взуття. Технології, такі як "Boost" для підошви, "Primeknit" для верху взуття, та інші, не лише роблять продукцію більш зручною, але й підвищують продуктивність та довговічність спортивного взуття.

Дизайн Adidas завжди був визначальним, але в сучасних колекціях це поєднується із вивченим стилем та трендовими напрямками. Бренд успішно взаємодіє з провідними дизайнерами та колекціонерами, що дозволяє йому зберігати високий стандарт естетики та моди.

Adidas виступає як справжній союзник та партнер для спортивної спільноти. Співпраця з провідними спортивними лігами та командами підкреслює не тільки важливість компанії в галузі моди, а й її відданість розвитку спорту. Спонсорство великих спортивних заходів, таких як Олімпійські ігри, робить Adidas ключовим учасником у світі спорту та фізичної активності.

Стратегічна рушійна сила компанії полягає в поєднанні високоякісної продукції, відмінного маркетингу та стратегічних партнерств. Все це допомагає Adidas зберігати свій лідерський статус та приваблювати нових споживачів.

Загальна іміджева концепція Adidas вбирає в себе не лише функціональність та комфорт продукції, але і цінності здорового способу життя, вишуканості та індивідуальності. Це дозволяє компанії залишатися актуальною серед різноманітної аудиторії та пристосовуватися до змінних умов ринку.

Усе враховуючи, Adidas AG залишається не лише гравцем у сфері спортивного одягу та взуття, а й ключовим учасником у формуванні глобальної спортивної та модної культури.

Adidas AG відзначається широким асортиментом продукції, що включає в себе взуття, одяг та аксесуари. У сфері взуття компанія випускає інноваційні моделі з використанням технологій, таких як

"Boost" для підошви та "Primeknit" для верху, що забезпечує винятковий комфорт та продуктивність. Широкий спектр стилів та функціональних властивостей взуття відображає велику увагу Adidas до потреб різних споживачів. Одяг від Adidas також вражає своєю різноманітністю, поєднуючи спортивний стиль із сучасними дизайнерськими тенденціями.

Роль Adidas у світовому спорті необхідно розглядати як справжнього союзника для спортивної спільноти. Компанія активно виступає спонсором провідних спортивних подій та ліг, таких як Олімпійські ігри та чемпіонати світу. Це сприяє розвитку фізичної активності та популяризації спорту серед мільйонів людей.

Фінансовий аналіз Adidas AG свідчить про високий рівень стійкості та ефективності бізнесу. Компанія регулярно досягає стабільного фінансового росту, демонструючи свою здатність адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі.

Adidas впевнено утримується серед гравців у сфері спортивного одягу та взуття. Порівняно з конкурентами, бренд вирізняється інноваційними технологіями, різноманітням продукції та стратегіями маркетингу, що встановлюють його в якості лідера галузі.

Adidas використовує різноманітні стратегії для розширення ринку, включаючи партнерства зі світовими спортивними лігами та подіями, а також активну участь у цифровому маркетингу та розвитку онлайн-присутності.

Участь Adidas у соціальних та екологічних програмах підтверджує його зобов'язання до сталого розвитку. Компанія впроваджує стратегії сталого виробництва, роблячи кроки у зменшенні впливу на навколишнє середовище та підтримуючи соціальні ініціативи.

Усі ці аспекти визначають Adidas як інноваційну, впливову та відповідальну компанію у глобальній модній та спортивній індустрії.

Представництво Adidas в Україні є важливим ланком у глобальній мережі компанії та відіграє значущу роль у популяризації бренду серед українських споживачів. Засноване в 2013 році, українське підрозділення Adidas вже здобуло впізнаваність та визнання завдяки своєму активному участю у розвитку спорту та моди в країні.

Основні особливості представництва Adidas в Україні включають:

1. Розташування та Інфраструктура: офіс Adidas в Україні розташований у столиці, місті Києві, що є стратегічно важливим для ведення бізнесу та співпраці з партнерами. Крім того, компанія може мати розподільчі центри та магазини у ключових регіонах країни.

2. Мережа магазинів: Adidas активно розвиває свою роздрібну мережу в Україні, маючи власні магазини у великих містах. Це створює можливість для клієнтів взаємодіяти з продукцією та отримувати ексклюзивні пропозиції.

3. Онлайн-присутність: З урахуванням сучасних тенденцій в електронній комерції, Adidas активно розвиває онлайн-продажі в Україні через свій офіційний веб-сайт та інші електронні торгові платформи.

4. Спонсорська діяльність: Adidas в Україні виступає в ролі спонсора різноманітних спортивних заходів та команд, що підтримує розвиток фізичної активності та спортивної культури в країні.

5. Співпраця з місцевими брендами та дизайнерами: компанія може співпрацювати з місцевими брендами та дизайнерами для створення ексклюзивних колекцій, враховуючи місцеві культурні особливості.

6. Спеціальні кампанії для українського ринку: Adidas може запускати спеціальні маркетингові кампанії та колекції, спрямовані на українських споживачів, враховуючи їхні уподобання та потреби.

7. Участь у спільноті: представництво Adidas в Україні може брати участь у соціальних та екологічних ініціативах на місцевому рівні, демонструючи відповідальний бізнес-підхід.

8. Фірмові бутіки та спеціалізовані магазини: Adidas може мати свої фірмові бутіки у великих містах, які представляють повний асортимент продукції бренду. Такі магазини надають споживачам можливість детально ознайомитися з новинками та ексклюзивними моделями взуття, одягу та аксесуарів.

9. Участь у торгових центрах: Adidas може бути присутнім у торгових центрах, де споживачі мають змогу придбати продукцію під час шопінгу та одночасно отримати високий рівень обслуговування.

10. Експериментальні концепт-стори: компанія може запускати експериментальні концепт-стори, де споживачі можуть взаємодіяти з продукцією в невимушеній та творчій обстановці. Такі магазини можуть випробовувати нові дизайнерські рішення та маркетингові стратегії.

11. Онлайн-магазин та електронна торгівля: враховуючи сучасні тенденції, Adidas активно розвиває свою онлайн-присутність. Офіційний веб-сайт бренду, електронні торгові платформи та мобільні додатки надають споживачам можливість швидко та зручно придбати продукцію, користуючись онлайн-сервісами.

12. Промоційні та знижкові програми: мережа магазинів може регулярно запускати промоційні та знижкові програми для привертання клієнтів, стимулюючи їхні покупки та підвищуючи лояльність до бренду.

13. Освітні та спортивні ініціативи: деякі магазини можуть функціонувати як центри спортивної активності, проводячи тренування, майстер-класи, а також організовуючи освітні заходи щодо технологій та інновацій у спортивному одязі та взутті.

Усі ці аспекти дозволяють Adidas створювати вдосконалене середовище для споживачів, де вони можуть не лише придбати продукцію, але і взаємодіяти з брендом, розвивати спортивні інтереси та брати участь у подіях, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в Україні.

2.2 Аналіз персоналу ДП «АДІДАС-Україна»

Станом на 2022 рік у центральному офісі ДП "АДІДАС-УКРАЇНА" працювало 221 особа. Персонал структурного підрозділу був розділений на три категорії: керівники, фахівці та робітники.

Аналіз динаміки змін чисельності працівників ДП "АДІДАС-УКРАЇНА" представлено у таблиці 2.1. За зазначений період відбувався процес зміни гендерного складу працівників, виявлений у витісненні частки працівниць відносно працівників-чоловіків.

Аналіз даних з таблиці 2.1 свідчить, що протягом досліджуваного періоду спостерігалися тенденції до зменшення кількості жінок у трудовому колективі. Конкретно, темпи скорочення чисельності працівниць становили 32,56%, у той час як для чоловіків цей показник становив 1,54%. Отже, в результаті співвідношення жінок до чоловіків змінилося на користь чоловіків.

Таблиця 2.1 - Склад працівників у центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за статтю у 2020-2022, осіб (складено автором)

Показники	Період аналізу						Темпи зростання, %		
							порівняно з минулим періодом		за період аналізу
	2020	питома вага,%	2021	питома вага,%	2022	питома вага,%	2021	2022	
Середньо-спискова чисельність персоналу, з нього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%	98,74%	94,04%	92,86%
жінок	43	18,07%	35	14,89%	29	13,12%	81,40%	82,86%	67,44%
чоловіків	195	81,93%	200	85,11%	192	86,88%	102,56%	96,00%	98,46%

Процес витіснення жінок чоловіками з робочих місць, який має негативний характер за своєю природою, є результатом впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на робоче середовище ДП "АДІДАС-УКРАЇНА". Зовнішні чинники включають погіршення кон'юнктури на ринку праці для жінок, особливо у ситуації економічного спаду, коли вивільнені робітники-чоловіки стають більш конкурентоспроможними порівняно з жінками.

Динаміка структури працівників за статтю відображена на рисунку 2.1. Цей процес відображає тенденції до зменшення участі жінок у робочій силі під впливом зазначених факторів.

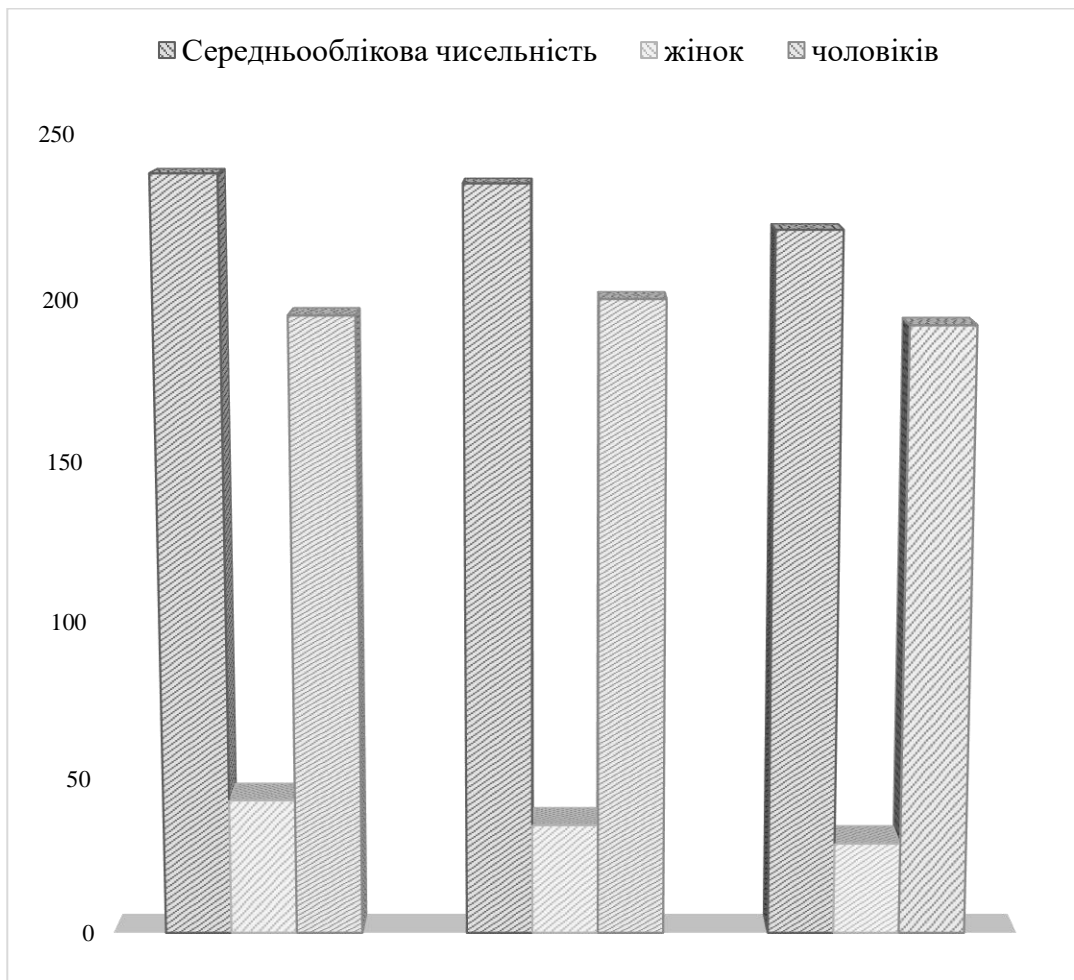


Рисунок 2.1 - Динаміка складу персоналу в центральному офісі
(складено автором)

У таблиці 2.2 показано, що загалом забезпеченість кадрами становить 100%, але спостерігається нестача службовців у 2 особи.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість у центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» кадрами у 2022 р. (складено автором)

п/п	Найменування показників	Од.Вим.	2022г.		
			план	факт	забезпеченість,%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	чел.	221	221	100
1.1	у т.ч. робітники	чел.	202	202	100
1.2	Службовці	чел.	19	19	100
1.2.1	з них керівники	чел.	4	4	100
1.2.2	з них фахівці	чел.	13	15	86
1.2.3	з них інші службовці	чел.	2	2	100

Структура персоналу за категоріями представлена на рисунку 2.2

Функції управління персоналом покладено на відділ кадрів.

Відповідність діяльності служби відділу кадрів сучасним вимогам досягається завдяки системі постійного навчання, що включає в себе участь у семінарах, тренінгах, вивчення відповідної періодичної літератури.

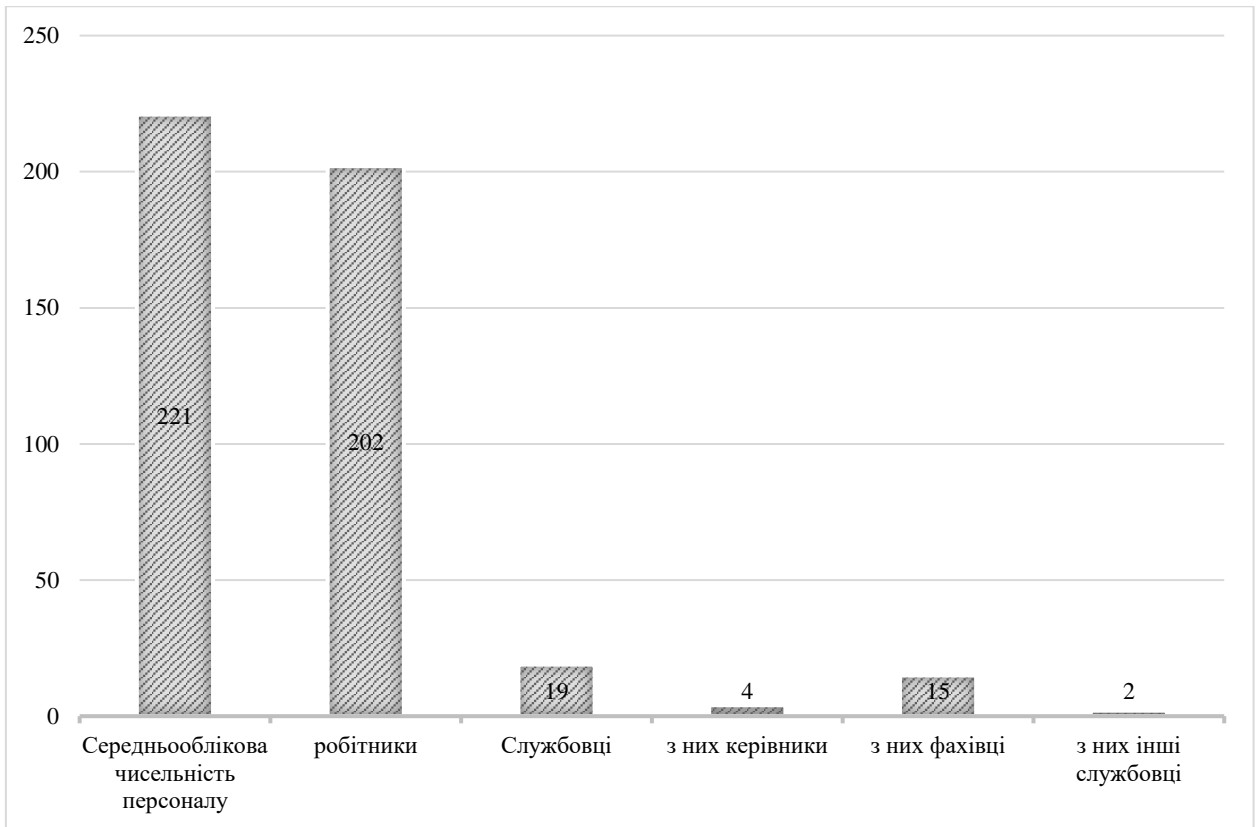


Рисунок 2.2 - Структура персоналу в центральному офісі за категоріями у 2022 р. (складено автором)

Вікова структура персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Вікова структура персоналу в центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за 2020-2022 роки (складено автором)

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %
До 25 лет	14	5,88%	10	4,26%	2	0,90%
От 25 до 30 лет	25	10,50%	25	10,64%	24	10,86%

Продовження таблиці 2.3

От 30 до 40 лет	50	21,01%	54	22,98%	56	25,34%
От 40 до 50 лет	111	46,64%	115	48,94%	110	49,77%
Старше 50 лет	38	15,97%	31	13,19%	29	13,12%
Всего:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

У таблиці 2.3 видно, що частка працівників віком старше від 40 до 50 років на кінець 2022 року становить 49,77% від загальної чисельності працівників, що свідчить про низьку швидкість оновлення колективу. Цей факт підтверджує зменшення кількості співробітників до 30 років.

Вікова структура персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» представлена на рисунку 2.3.

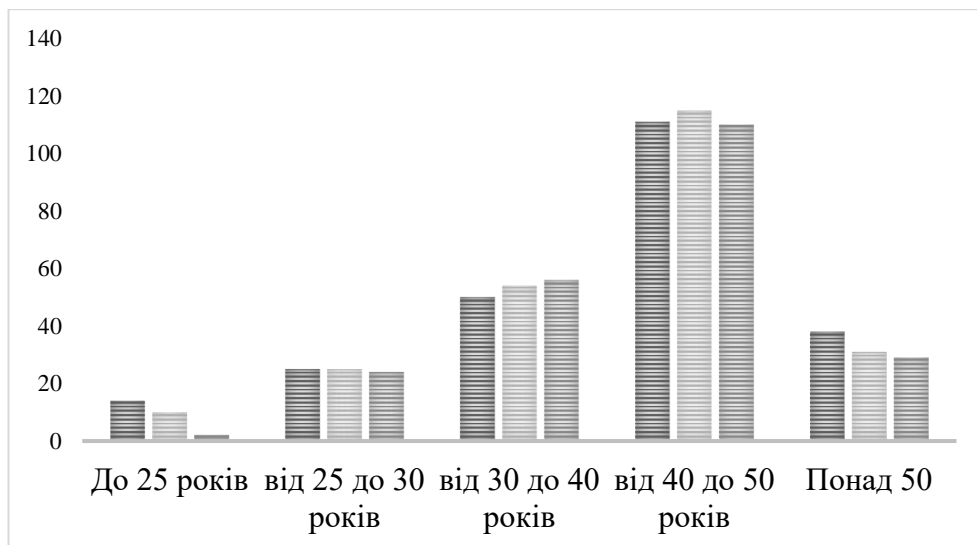


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу в центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» (складено автором)

Структуру працівників у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за стажем років за 2020-2022 роки представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура працівників у центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за стажем років за період 2020-2022 роки (складено автором)

Показник стажу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %
До 1 року	2	0,84%	1	0,43%	1	0,45%
1 5 років	2	0,84%	1	0,43%	1	0,45%
5 10 років	12	5,04%	13	5,53%	15	6,79%
10 15 років	42	17,65%	45	19,15%	31	14,03%
Понад 15 років	180	75,63%	175	74,47%	173	78,28%
Усього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

Частка співробітників зі стажем роботи понад 15 років залишається превалюючою - 78,28%, що ще раз підтверджує небажання молоді працювати в організації або несприятливі матеріальні, соціальні умови для їхнього працевлаштування.

Структура працівників у центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за стажем років представлена на рисунку 2.4.

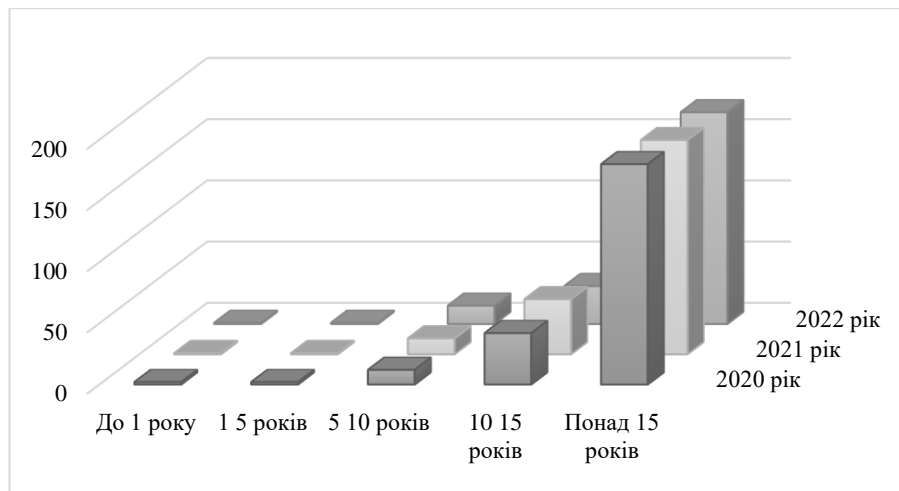


Рисунок 2.4 - Структура працівників у центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за стажем років (складено автором)

Освітня структура персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за період з 2020 по 2022 роки представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Освітня структура персоналу в центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за 2020-2022 роки (складено автором)

Освіта	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %
Початкова професійна	36	15,13%	26	11,06%	10	4,52%
Середня професійна	70	29,41%	72	30,64%	76	34,39%
Вища	130	54,62%	135	57,45%	133	60,18%
Дві вищі освіти	2	0,84%	2	0,85%	2	0,90%
Усього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

Виходячи з даних таблиці 2.5, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу посідає група працівників із вищою освітою.

Освітня структура персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» відображена на рисунку 2.5.

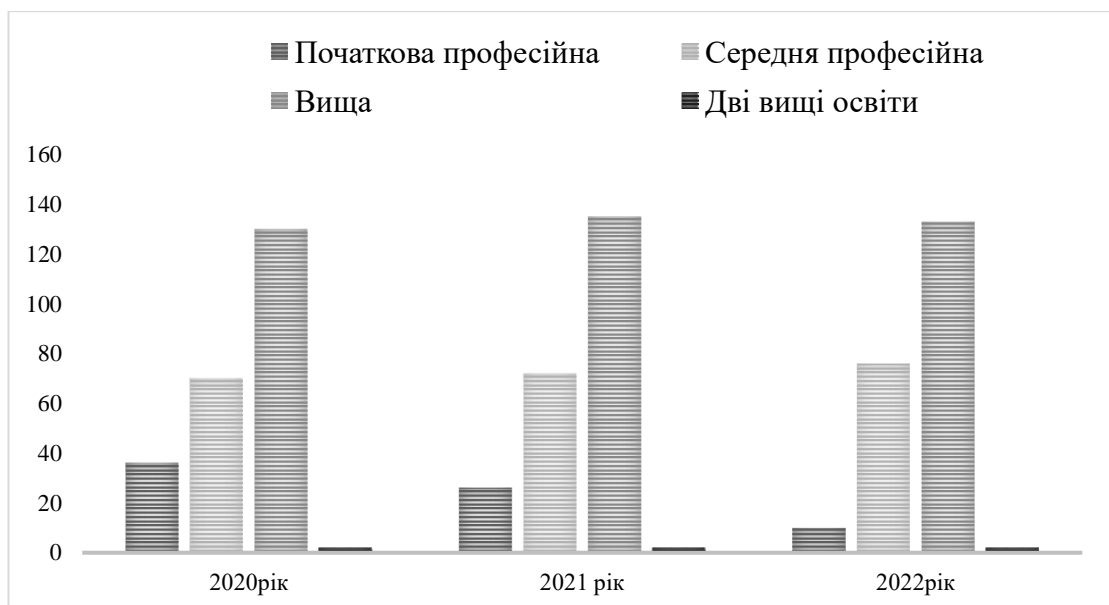


Рисунок 2.5 - Освітня структура персоналу в центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» (складено автором)

Для більш ясного уявлення про стан структури персоналу в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», необхідно розглянути деякі коефіцієнти: динаміку плинності персоналу (Ктек.), динаміку інтенсивності обороту з прийому персоналу (Кпр.), динаміку коефіцієнта вибуття персоналу (Квиб.).

$$Ктек.2020р.= 5/238*100=2,1$$

$$Ктек.2021г.=3/235*100=1,27$$

$$Ктек.2022г.=18/221*100=8,14$$

Динаміка плинності персоналу в центральному офісі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» негативна, про що свідчить постійне зниження коефіцієнта плинності персоналу з 2020 р. по 2022 р.

$$Кпр.2020г.=5/238*100=2,1$$

$$Кпр.2021г.=3/235*100=1,27$$

$$Кпр.2022г.=4/221*100=1,8$$

Динаміка надходження персоналу в ДП "АДІДАС-Україна" за період з 2020 по 2022 роки виявляється недостатньо активною. Тенденція змін в коефіцієнті вибуття працівників відповідає динаміці оборотності персоналу. З врахуванням розрахованих коефіцієнтів можна зробити висновок про певну нестабільність в організації та наявність постійної зміни складу кадрів.

У ДП "АДІДАС-Україна" система оплати праці ґрунтується на почасовій-преміальній та відрядній-преміальній моделях. Виплата премій працівникам відбувається стабільно відповідно до чинного Положення про преміювання. Враховуючи це, наступним об'єктом аналізу стають соціальні гарантії працівників.

2.3 Аналіз корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»

Корпоративна стратегія управління персоналом в компанії, такій як ДП "АДІДАС-Україна", відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища, залученні та збереженні талановитих працівників, а також досягненні стратегічних цілей бізнесу. Нижче представлено загальний огляд корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП "АДІДАС-Україна":

1. Людські ресурси як ключовий ресурс:
 - ДП "АДІДАС-Україна" визнає, що людські ресурси є ключовим активом та стратегічним ресурсом для досягнення успіху компанії.
 - забезпечення максимальної ефективності та продуктивності персоналу визнається однією з основних пріоритетних завдань.
2. Талантам забезпечена кар'єра:
 - компанія акцентує на тому, щоб створити стимулюючий робочий оточення, яке сприяє розвитку та кар'єрному зростанню працівників.
 - регулярні програми навчання та розвитку надають працівникам можливість покращувати свої навички та здобувати нові.
3. Диверсифікований та інклюзивний підхід:
 - корпоративна стратегія підтримує створення робочого колективу, який відображає різноманіття індивідів.
 - ініціативи інклюзивності та рівності є важливою частиною управління персоналом.
4. Система винагород та бонусів:
 - ДП "АДІДАС-Україна" використовує систему винагород та бонусів, щоб визнавати внесок працівників та стимулювати їх досягнення.

- Програми мотивації спрямовані на збереження та заохочення високопрофесійних та результативних працівників.

5. Комунікація та взаємодія:

- компанія акцентує на відкритій та ефективній комунікації між управлінням та персоналом.

- забезпечення можливостей для зворотного зв'язку та участі співробітників у прийнятті стратегічних рішень.

6. Розвиток корпоративної культури:

- створення позитивної та вдячної корпоративної культури, яка відзначається цінностями бренду та сприяє командному дусі.

- проведення корпоративних заходів, які підтримують співпрацю та підвищують взаєморозуміння серед працівників.

7. Збалансований робочий час:

- реалізація програм гнучкого графіку та балансу робочого та особистого життя, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

8. Соціальна відповідальність:

- участь у соціальних та екологічних проектах як елемент корпоративної відповідальності, що враховує інтереси співтовариства та покликана створювати позитивну репутацію компанії.

Корпоративна стратегія управління персоналом ДП "АДІДАС-Україна" спрямована на створення сприятливого та стимулюючого середовища для працівників, що відповідає цілям бізнесу та сприяє його сталому розвитку.

Сучасний бізнесовий ландшафт визначається не лише економічною стійкістю компаній, але й їхньою здатністю привертати та утримувати талановитий персонал. У цьому контексті, компанія Adidas, визнана світовим лідером у сфері спортивного одягу та взуття, вирізняється не лише своїми інноваційними продуктами, але і ефективною системою забезпечення кар'єри для талановитих фахівців. Цей науковий аналіз

розглядає фактори та підходи, які забезпечують кар'єрний розвиток талановитих працівників у компанії Adidas.

Одним із ключових аспектів, який сприяє забезпеченню кар'єри талантам у компанії Adidas, є акцент на культурі розвитку та навчання. Компанія активно інвестує в програми навчання для свого персоналу, що дозволяє співробітникам постійно покращувати свої навички та зазначається інноваційними підходами до навчання.

Adidas визнає важливість розвитку лідерських якостей серед свого персоналу. Компанія регулярно запускає програми розвитку лідерства, спрямовані на виявлення та підтримку талановитих працівників, які проявляють лідерський потенціал. Ці програми надають можливості для особистого та професійного росту.

Компанія Adidas визнає індивідуальність та унікальність кар'єрних шляхів своїх працівників. Забезпечення гнучких кар'єрних траєкторій дозволяє талантам знаходити оптимальні шляхи розвитку відповідно до їхніх індивідуальних цілей та вмінь.

Політика винагород та стимулювання в компанії Adidas спрямована на визнання внеску та досягнень працівників. Справедливі та привабливі умови винагороди допомагають утримувати талановитий персонал та стимулювати його досягнення в рамках компанійних цілей.

Науковий аналіз підтверджує, що компанія Adidas вдало впроваджує систему забезпечення кар'єри талантам, спрямовану на розвиток, лідерство та гнучкість. Ці фактори визначають успішність компанії в утриманні та привертанні висококваліфікованого персоналу, забезпечуючи при цьому їм стійкий шлях кар'єрного росту в межах організації.

Корпоративна стратегія управління персоналом компанії "Ададас" визначається низкою ключових принципів, спрямованих на досягнення успіху в сучасному ринковому середовищі. Компанія визнає важливість

висококваліфікованого та мотивованого персоналу у досягненні стратегічних цілей.

Однією з основних складових стратегії управління персоналом є акцент на розвиток та підвищення компетентності працівників. "Ададас" інвестує в програми навчання та розвитку, спрямовані на посилення професійних навичок та адаптацію до змін у галузі. Це дозволяє компанії мати висококваліфікований персонал, готовий впроваджувати інновації та відповідати вимогам ринку.

Ще однією важливою складовою стратегії є створення мотиваційної системи, спрямованої на стимулювання високих результатів та досягнень. Компанія "Ададас" використовує сучасні методи оплати праці, бонусні програми та можливості професійного зростання для підтримки високого рівня мотивації працівників.

Зокрема, компанія також активно пропагує принципи різноманітності та включеності в робочому середовищі. Сприяючи створенню різноманітних та інклюзивних команд, "Ададас" розуміє важливість різноманіття унікальних перспектив для досягнення інновацій та конкурентних переваг.

Загалом, аналіз корпоративної стратегії управління персоналом "Ададас" вказує на визнання ключового значення людських ресурсів у досягненні успіху компанії та активну роль стратегічного управління персоналом у формуванні конкурентної переваги.

Додатковим аспектом корпоративної стратегії управління персоналом компанії "Ададас" є підтримка робочого клімату, який сприяє творчості та інноваціям. Компанія створює сприятливі умови для обміну ідеями та взаємодії між працівниками, сприяючи тим самим ефективному розвитку нових продуктів та рішень.

У контексті стратегії управління персоналом "Ададас" важливим елементом є також використання сучасних технологій у HR-процесах. Впровадження цифрових інструментів для управління та розвитку

персоналу допомагає оптимізувати рутинні завдання, забезпечуючи більше часу на стратегічне планування та інновації.

Також слід відзначити, що компанія приділяє увагу питанням корпоративної відповідальності та сталого розвитку в управлінні персоналом. Ініціативи, спрямовані на соціальну відповідальність та збалансований розвиток, відображають прагнення "Ададас" бути не лише успішною компанією, але й силою, що сприяє позитивним змінам у суспільстві та навколишньому середовищі.

У цілому, аналіз корпоративної стратегії управління персоналом "Ададас" відзначається комплексним підходом до розвитку та управління персоналом, враховуючи не лише професійні навички працівників, але і їхню мотивацію, творчість, та внесок у загальний успіх компанії.

Крім того, компанія "Ададас" виявляє увагу до адаптації до змін в економічному та технологічному середовищі. Стратегія управління персоналом включає механізми, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та технологічному прогресі. Гнучкість та готовність персоналу до новацій є ключовими факторами, що дозволяють компанії забезпечити конкурентоспроможність у швидкозмінному світі.

У контексті стратегії управління персоналом "Ададас" слід відзначити також партнерство та співпрацю в межах команд та підрозділів. Здатність спільно працювати та обмінюватися ідеями сприяє творчому процесу та розвитку нових рішень. Компанія розвиває ефективні комунікаційні стратегії та сприяє взаємодії між різними рівнями управління.

Необхідно відзначити, що стратегія управління персоналом компанії "Ададас" зорієнтована на створення ефективної та стабільної робочої атмосфери, яка сприяє високій продуктивності та залученню працівників. Акцент на розвиток талантів, мотивація та підтримка

творчого потенціалу стають фундаментальними принципами стратегії управління персоналом "Ададас".

Загалом, аналізуючи корпоративну стратегію управління персоналом компанії "Ададас", можна визначити високий рівень уваги до розвитку персоналу, мотивації, гнучкості та взаємодії, що є ключовими факторами успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Важливим елементом стратегії управління персоналом у компанії "Ададас" є також створення ефективних систем оцінки та звітування. Компанія використовує сучасні інструменти для вимірювання продуктивності та результативності працівників. Це допомагає забезпечувати об'єктивну оцінку внеску кожного працівника та визначати можливості для подальшого розвитку.

Крім того, стратегія управління персоналом враховує питання робочого балансу та підтримки ефективних моделей робочого часу. Компанія "Ададас" визнає важливість забезпечення робочого середовища, яке сприяє здоров'ю та благополуччю працівників, що, в свою чергу, впливає на загальну продуктивність та задоволеність персоналу.

Необхідно також зазначити, що компанія "Ададас" вкладає зусилля у розвиток лідерських якостей серед свого персоналу. Програми розвитку керівників та підтримка лідерів на різних рівнях організації є важливим елементом стратегії управління персоналом для забезпечення сталого лідерства та управлінської ефективності.

Загалом, корпоративна стратегія управління персоналом компанії "Ададас" ставить за мету створення високопродуктивного, мотивованого та гнучкого робочого оточення, яке сприяє досягненню стратегічних цілей компанії в умовах постійних змін та конкурентного середовища. Якісне корпоративне управління таке ж важливе, як і професійний менеджмент. ДП «АДІДАС-Україна» прагне до впровадження такої системи управління, яка б відповідала сучасним міжнародним

стандартам, тому вдосконалення власної нормативної бази з питань корпоративного управління, врахування попереднього досвіду роботи в цьому напрямі, вітчизняних та міжнародних принципів і рекомендації визнаних авторитетних установ та організацій з корпоративного управління, є для Організації невіддільним процесом.

Структура та мережа ДП «АДІДАС-Україна» створюються за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням. Управлінська структура Організації визначається органами управління Організації та впорядкованою сукупністю його функціональних підрозділів і служб. Управління ДП «АДІДАС-Україна» ґрунтується на правових засадах і принципах корпоративного управління, основними з яких є:

- забезпечення захисту прав і законних інтересів акціонерів; забезпечення рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- розкриття інформації та прозорість;
- належний контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Квартальна премія нараховується всім працівникам компанії. Цільовий розмір квартальних та щорічних премій визначається затвердженою структурою доходу за посадами. Квартальна премія нараховується за результатами роботи за звітний квартал.

З метою квартального преміювання результати діяльності компанії підбивають поквартально наростаючим підсумком. Критерієм нарахування премії є досягнення цільових показників бюджету компанії за підсумками кварталу. У разі невиконання хоча б одного показника премію не нараховують, і її може бути нараховано в наступному кварталі, якщо бюджетні показники буде досягнуто. Річна премія нараховується у разі досягнення цільових значень бюджетних показників за підсумками року.

Шкала преміювання залежно від ступеня виконання бонусного плану визначається локальними нормативними актами. Квартальна і щорічна премія нараховується працівникам, які пропрацювали в компанії не менше 3-х календарних місяців. Річна премія нараховується пропорційно відпрацьованому часу у звітному році.

Час перебування працівника у відпустці по догляду за дитиною до 3 років не включається до періоду фактичної роботи у звітному році для розрахунку премій. До інших виплат у ДП «АДІДАС-Україна» відносять виплати за невідпрацьований час: щорічну відпустку (24 календарних дні та 7 календарних днів за ненормований робочий день), навчальну відпустку, додаткову відпустку матерям, які мають 2-х і більше дітей (14 календарних 39 днів), у разі настання тимчасової непрацездатності, а також у зв'язку з відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами.

Інші виплати також включають і матеріальну допомогу в розмірі 10000 грн., які виплачуються працівникам у випадках:

- жінкам при народженні дитини;
- працівникам, у яких помер родич;
- для лікування працівника;
- у зв'язку з важким фінансовим станом та в інших випадках.

За досягнення високих результатів у роботі передбачені такі компенсаційні та заохочувальні виплати працівникам:

- доплата за наставництво;
- премія за перевиконання виробничих показників.

Виплати працівникам здійснюються не рідше, ніж кожні півмісяця, шляхом перерахування відповідних сум на банківські рахунки працівників. Щодо виплати квартальних премій, то вона проводиться до 25 числа місяця, наступного за звітним кварталом. Виплата премій за підсумками роботи за рік проводиться не пізніше 10 травня року, наступного за звітним.

Система оплати праці - відрядно-преміальна, за якої заробітна плата включає в себе суму нарахувань:

- оплати самої виконаної роботи, розрахованої за затвердженими тарифами (розцінками);
- доплат, що враховують особливі умови, в яких здійснювалося виконання роботи;
- преміальних виплат, що належать працівникові в разі створення тих умов, які за чинними правилами преміювання дають право на отримання цих виплат.

Отже, вважаємо, що основним джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності діяльності організації є працівники - керівники, фахівці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їхньої праці багато в чому визначається методами, технікою, особистою майстерністю, знаннями, ставленням до роботи і здатністю виконувати ту чи іншу роботу. Продуктивність праці зростатиме тоді, коли керівництво матеріально і морально стимулює використання творчих здібностей усіх категорій працівників, проявляє інтерес до їхніх особистих проблем, сприяє створенню та підтримці сприятливого соціального мікроклімату в межах своїх повноважень і можливостей, здійснює соціальний захист людей, гарантує їхню зайнятість тощо.

Висновки до розділу 2

Adidas AG, - німецький гігант у світі спортивного одягу та взуття, має глибокі коріння, що сягають далеких десятиліть. Заснована у 1949 році двома братами, Адольфом (Adolf) та Рудольфом (Rudolf) Дасслерами в місті Герцогенаурах, компанія спочатку носила назву "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" або "Брати Дасслери, Фабрика взуття". В їхній родині вже був певний досвід у виробництві взуття, але саме з

цього моменту почалася історія, яка сформувала величезний вплив на світову моду та спорт.

Ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності організації є її персонал, що включає керівників, фахівців, спеціалістів та робітників. Продуктивність праці цих працівників визначається різноманітними факторами, такими як методи роботи, технічні засоби, особиста майстерність, знання, ставлення до праці та здатність виконувати різноманітні завдання.

Підвищення продуктивності праці стає реальним завдяки стимулюванню творчих здібностей усіх категорій працівників, що включає як керівників, так і звичайних робітників. Важливим фактором є інтерес керівництва до особистих проблем працівників, їхнього благополуччя та готовності вирішувати ці питання. Керівництво також має сприяти створенню та утриманню сприятливого соціального мікроклімату в межах своїх можливостей та обов'язків. Організація повинна забезпечувати соціальний захист працівників і гарантувати їхню зайнятість.

Зазначимо, що продуктивність праці прямо пов'язана з тим, наскільки керівництво надає матеріальні та моральні стимули для використання творчих можливостей персоналу. Додатково, важливо акцентувати увагу на розв'язанні особистих проблем працівників, що дозволяє їм відчувати підтримку та зацікавленість власного керівництва. Це сприяє покращенню робочого середовища та стимулює працівників до більш ефективної праці.

Отже, реальне підвищення продуктивності праці в організації досягається завдяки комплексному підходу керівництва. Стимулювання творчості, увага до особистих питань працівників, підтримка соціального мікроклімату та забезпечення соціального захисту - це ключові елементи, які сприяють підвищенню ефективності та досягненню успіху в діяльності організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС-Україна»

3.1 Проблеми корпоративного управління ДП «АДІДАС-Україна»

У ДП "АДІДАС-Україна" існують деякі проблеми корпоративного управління. Наприклад, відзначається недостатня транспарентність та інформаційна відкритість, що може стати перешкодою для ефективного взаємодії зі стейкхолдерами. Також виникають проблеми з ефективністю комунікацій між різними рівнями управління, що може призвести до невірної розуміння стратегічних завдань та планів компанії.

Додатково, можуть виникати труднощі в організації системи мотивації та стимулювання працівників, що може впливати на їхню продуктивність та залученість. Також важливо враховувати, як впроваджуються технології в процеси корпоративного управління, оскільки їхній неадекватний вплив може стати чинником, що обмежує ефективність.

Однією з ключових проблем може бути відсутність чітких стратегічних планів та їхньої ефективною реалізації, що може призвести до непевності в середовищі та невизначеності щодо майбутнього розвитку підприємства.

Далі рекомендується провести глибший аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на корпоративне управління. Зосередження на вдосконаленні стратегічного планування та впровадженні механізмів стратегічного контролю дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни в економічному середовищі та ринкових умовах.

Також слід розглянути можливості залучення зовнішніх консультантів або експертів для надання об'єктивних оцінок та порад з управлінських питань. Це може допомогти виявити слабкі місця та розробити конкретні стратегії подолання проблем.

Необхідно також акцентувати увагу на розвитку лідерських якостей серед управлінського складу та надавати їм можливості для професійного росту. Зміцнення внутрішнього лідерства може сприяти ефективнішому впровадженню стратегії та підтримці корпоративних цілей.

Враховуючи ці аспекти, ДП "АДІДАС-Україна" матиме змогу активно протидіяти виявленим проблемам корпоративного управління та сприяти сталому розвитку підприємства.

Корпоративне управління в ДП "АДІДАС-Україна" може стикатися з рядом серйозних проблем, які можуть впливати на ефективність компанії та стабільність її діяльності.

1. Неefективна стратегічна орієнтація: компанія може зіткнутися з проблемами, пов'язаними з відсутністю чіткої стратегії або її неefективністю. наприклад, недостатнє врахування ринкових тенденцій, конкурентного середовища та інновацій може призвести до стратегічних помилок, що негативно впливає на фінансові результати.

2. Проблеми в управлінні ризиками: недостатня увага до управління ризиками може стати причиною фінансових труднощів та порушень в операційній діяльності. Відсутність системи ефективного контролю ризиків може вплинути на фінансовий стан компанії та її репутацію.

3. Корупція та етичні проблеми: корпоративне управління може бути піддане впливу корупції та етичних порушень. це може ослабити внутрішні структури контролю та викликати негативний вплив на робочий колектив, спричиняючи конфлікти та невпевненість в компанії.

4. Недостатня прозорість та звітність: відсутність чіткої системи звітності та прозорості може призвести до непорозумінь між управлінням та акціонерами. Це може стати причиною втрати довіри та погіршити стосунки із зацікавленими сторонами.

5. Неспроможність адаптації до змін: в умовах постійних змін у бізнес-середовищі невміння адаптуватися може призвести до стратегічної інерції та втрати конкурентоспроможності. Недостатні ресурси або неефективність в управлінні можуть перешкоджати швидкій адаптації до нових умов.

6. Проблеми з управлінням персоналом: конфлікти внутрішнього характеру, низька мотивація персоналу та проблеми з лідерством можуть негативно вплинути на ефективність роботи команди та загальний успіх компанії.

Неефективна стратегічна орієнтація може виникати з різних причин, що потребують уваги та вдосконалення в рамках корпоративного управління ДП "АДІДАС-Україна". Проблеми можуть включати неврахування динаміки ринкових умов та конкурентоспроможності, недостатню увагу до інновацій та невизначеність стратегічних цілей.

Однією з причин може бути відсутність чіткого механізму моніторингу та аналізу ринкових тенденцій. Якщо компанія не здійснює системний аналіз змін в попиті, поведінці споживачів та стратегіях конкурентів, це може призвести до втрати конкурентоспроможності та неспроможності адаптуватися до швидких змін на ринку.

Також, неефективність стратегічної орієнтації може впливати з відсутності чітко визначених стратегічних цілей та ключових показників успішності. Якщо управління не може конкретно сформулювати, куди спрямовується компанія та яким чином досягти успіху, це може призвести до втрати напрямку та низької мотивації персоналу.

Крім того, можливою проблемою є недостатнє увласнення та розуміння стратегії на всіх рівнях управління та серед співробітників. Якщо працівники не усвідомлюють стратегічні цілі компанії та свою роль у досягненні цих цілей, це може впливати на їхню робочу ефективність та призводити до розриву між стратегією та її втіленням на практиці.

Отже, вирішення проблеми неефективної стратегічної орієнтації вимагає удосконалення систем моніторингу ринкових умов, чіткої формулювання стратегічних цілей та їх поширення серед всіх рівнів персоналу для досягнення єдиної стратегічної візі компанії.

Проблеми в управлінні ризиками можуть виникати з різних джерел та вимагають системного підходу для їх вирішення. Відсутність адекватних систем управління ризиками може призвести до фінансових труднощів та порушень в операційній діяльності.

Однією з ключових проблем може бути недостатня ідентифікація та оцінка ризиків. Якщо компанія не визначає і не оцінює ризики, пов'язані з її діяльністю, це може призвести до непередбачених подій, які можуть негативно впливати на її фінансовий стан та репутацію.

Також, відсутність ефективних механізмів контролю та мінімізації ризиків може призводити до збитків. Якщо управління не приділяє належної уваги розробці та впровадженню стратегій зменшення ризиків, це може стати причиною неспроможності ефективно реагувати на негативні події.

Крім того, важливим аспектом є культура управління ризиками в організації. Якщо персонал не розуміє важливості управління ризиками та не взаємодіє у цьому напрямку, це може стати перешкодою для успішного впровадження стратегій управління ризиками.

Отже, для вирішення проблем в управлінні ризиками необхідно вдосконалити процеси ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, а також впровадити ефективні системи управління ризиками на всіх рівнях

компанії. Крім того, важливо враховувати культурні аспекти та забезпечити взаємодію персоналу у сфері управління ризиками.

Корупція та етичні проблеми можуть становити серйозні загрози для корпоративного управління в ДП "АДІДАС-Україна". Недоліки в цих сферах можуть призвести до порушень етичних стандартів, порушень законодавства та погіршення репутації компанії.

Однією з ключових проблем може бути відсутність ефективних систем контролю та протидії корупції. Якщо компанія не має чітких та дієвих механізмів для виявлення та запобігання корупційним діям, це може призвести до неправомірних угод, втрати ресурсів та порушення законодавства.

Також, проблеми в етиці можуть виникати внаслідок недостатньої уваги до внутрішньої культури організації. Якщо управління не ставить високих стандартів етики та не виховує своїх працівників на дотримання цих стандартів, це може стати джерелом конфліктів та порушень в роботі колективу.

Важливо також враховувати ризики взаємодії з контрагентами, які можуть бути пов'язані з корупцією та недобросовісною практикою. Якщо компанія не встановлює чіткі стандарти вибору партнерів та контролю за їх діяльністю, це може призвести до порушення етичних норм та втрат репутації.

Отже, для вирішення проблем корупції та етичних порушень важливо впровадити ефективні системи контролю, виховання та моніторингу етичної діяльності в компанії. Це також може включати в себе розробку та впровадження етичних кодексів та політик управління ризиками в цій сфері.

Недостатня прозорість та звітність у корпоративному управлінні може породжувати різні проблеми, включаючи втрату довіри акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це може бути результатом

нечіткої звітності про фінансовий стан компанії, недостатньої інформації щодо стратегічних рішень та внутрішніх процесів.

Однією з причин може бути недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та систем для збору, обробки та представлення інформації. Якщо компанія не інвестує в сучасні засоби звітності та інформаційні технології, це може стати перешкодою для швидкого та точного обміну інформацією зі зацікавленими сторонами.

Також, проблеми в звітності можуть виникати з-за недостатнього відкриття стосунків між управлінням компанії та її акціонерами. Якщо інформація не надається достатньо своєчасно або якщо існують обмеження у доступі до ключових документів, це може породжувати непевність та недовіру серед акціонерів.

Крім того, важливо враховувати потребу в прозорій комунікації щодо стратегічних рішень та змін у компанії. Якщо рішення не пояснюються належним чином, це може стати причиною невпевненості та спричинити негативну реакцію серед стейкхолдерів.

Отже, для вирішення проблем в звітності та прозорості важливо вдосконалити системи збору та аналізу інформації, впровадити сучасні інформаційні технології та підвищити рівень взаємодії між управлінням та акціонерами. Ключовим аспектом є відкритість та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

Неспроможність адаптації до змін в бізнес-середовищі може стати важливою проблемою для корпоративного управління в ДП "АДІДАС-Україна". Швидкі зміни у технологічному прогресі, споживчих уподобаннях та ринкових умовах можуть вимагати від компанії ефективного адаптаційного підходу.

Однією з ключових причин неспроможності адаптуватися є недостатня реагувальність до інновацій та нових технологій. Якщо управління не визначає та не впроваджує стратегії для інноваційного

розвитку, це може призвести до втрати конкурентоспроможності та ринкової частки.

Також, можливою проблемою є недостатній обсяг ресурсів, необхідних для ефективної адаптації. Якщо компанія не має достатніх фінансових, технічних або людських ресурсів, це може обмежувати її здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати необхідні зміни.

Важливим фактором є також корпоративна культура та готовність персоналу до змін. Якщо в організації відсутня культура відкритості, навчання та вдосконалення, це може стати перешкодою для швидкого впровадження нових ідей та практик.

Отже, для вирішення проблем недостатньої адаптації до змін важливо визначити та впровадити стратегії інноваційного розвитку, забезпечити належний рівень ресурсів та вдосконалити корпоративну культуру для сприяння відкритості та готовності до змін серед персоналу.

Неспроможність адаптації до змін в бізнес-середовищі може стати важливою проблемою для корпоративного управління в ДП "АДІДАС-Україна". Швидкі зміни у технологічному прогресі, споживчих уподобаннях та ринкових умовах можуть вимагати від компанії ефективного адаптаційного підходу.

Однією з ключових причин неспроможності адаптуватися є недостатня реагувальність до інновацій та нових технологій. Якщо управління не визначає та не впроваджує стратегії для інноваційного розвитку, це може призвести до втрати конкурентоспроможності та ринкової частки.

Також, можливою проблемою є недостатній обсяг ресурсів, необхідних для ефективної адаптації. Якщо компанія не має достатніх фінансових, технічних або людських ресурсів, це може обмежувати її здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати необхідні зміни.

Важливим фактором є також корпоративна культура та готовність персоналу до змін. Якщо в організації відсутня культура відкритості, навчання та вдосконалення, це може стати перешкодою для швидкого впровадження нових ідей та практик.

Отже, для вирішення проблем недостатньої адаптації до змін важливо визначити та впровадити стратегії інноваційного розвитку, забезпечити належний рівень ресурсів та вдосконалити корпоративну культуру для сприяння відкритості та готовності до змін серед персоналу.

3.2 Пропозиції по вдосконаленню корпоративної стратегії управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС-Україна»

На підставі виконаного дослідження за існуючими програмами управління персоналом у ДП «АДІДАС-Україна», були виявлені проблеми, які повинні бути вирішені за рахунок наступних заходів:

- удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород.
- організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу.
- удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

1. Заходи з розробки пакету програми системи матеріального стимулювання.

1.1. Система заохочень. Нарахування премій за виконання плану за наступними встановленими показниками: «середній чек» і «акція товару». Запланований розмір заохочень в системі заохочень працівників ДП «АДІДАС-Україна» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система заохочень працівників ДП “АДІДАС-Україна”
(складено автором)

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
За виконання плану «середній чек» і «акція товару»	Премія в розмірі 15%
За виконання плану за підсумками кожного кварталу	Премія в розмірі 10%
Кращий результат роботи за місяць	Премія в розмірі 20%
Надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій	Премія в розмірі 10%

Таким чином, виходячи з того, що середня заробітна плата персоналу ДП “АДІДАС-Україна” в 2020 р склала 12,14 тис. грн., то максимальний додатковий ФОП (виходячи з пропонованих відсотків заохочення) може скласти:

1) за виконання плану «середній чек»: $12140 \times 15\% \times 12 \text{ місяців} \times 2 \text{ менеджера з продажу} = 43704 \text{ грн.}$

2) за виконання плану за підсумками кожного кварталу: $12140 \times 10\% \times 12 \text{ місяців} \times 12 \text{ працівників ДП “АДІДАС-Україна”} = 174816 \text{ грн.}$

3) кращий результат роботи за місяць: $12140 \times 20\% \times 12 \text{ місяців} \times 1 \text{ кращий працівник місяця} = 29136 \text{ грн.}$

4) надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій під час періоду адаптації (наставниками можуть бути призначені 2 чол. : менеджер з продажу і керівник відділу збуту): $12140 \times 10\% \times 12 \text{ місяців} \times 2 \text{ працівника} = 14568 \text{ грн.}$

Максимальна сума витрат в рік, на систему заохочень працівників ДП “АДІДАС-Україна” складе: 105,224 тис. грн.

Треба розуміти, що 1 працівник не може отримати одночасно всі види заохочень в 1 місяць. Однак, адміністрація цілеспрямовано повинна закласти цю суму в майбутній ФОП. Також повинна працювати систему стягнень.

Визначимо критерії депреміювання в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Система депреміювання в ДП “АДІДАС-Україна”
(складено автором)

Підстави для стягнення	Розмір заохочення
За порушення правил торговельного обслуговування	15% від премії
За гарне спілкування з покупцями	5% від премії
За порушення правил внутрішнього розпорядку	10% від премії
За порушення вимог охорони праці та пожежної безпеки	5% від премії

Система депреміювання в ДП “АДІДАС-Україна” може заощадити ФОП приблизно в 2 рази, але зловживати даними заходами адміністрації не доцільно, тому що не відбудеться усунення виявлених проблем в системі управління персоналом, а тільки посилить це положення підприємства. Тому, рекомендується даними заходами по депреміювання використовувати в виключно виправданих і об'єктивних випадках.

1.2. Розробку розгалуженої платіжної матриці бонусів можна спостерігати в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця бонусів для продавців-консультантів в ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

Показники	Чек					
	3-4	4-5	5-6	6-7	8-9	10 і вище
Сума чека, тис. грн.						
Премія менеджера з продажу, грн.	50	100	150	200	250	300

Менеджер з продажу преміюється за кожне прийняття ним замовлення, що перевищує 3 тис. грн. відповідно до наведеної платіжної матриці. Середній чек в місяць в ДП “АДІДАС-Україна” становить від 4000 до 5000 грн. Таких чеків на місяць налічується приблизно 10. Виходячи з цього, максимальна сума, з матриці бонусів для двох працівників, зайнятих на посаді продавців-консультантів, може скласти: $2 \times 250 \times 10 = 5000$ грн. в середньому.

1.3. Відсоток від продажів. Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, менеджеру з продажу не ставиться межа в його заробітку, а значить і обсяг продажів, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням і уявою, що представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Відсоток від продажів за підсумками кожного кварталу (складено автором)

Показники	Чек					
Сума замовлень, тис. грн.	30	40	50	60	70	80 и вище
Відсоток від продажів,%	1	1,5	2	2,5	3	4

Сума замовлень за місяць в ДП “АДІДАС-Україна” в середньому становить від 80 тис. грн. і вище. При цьому, рекомендується для всіх працівників застосовувати відсоток від продажів 2%. Виходячи з цього, сума преміювання за зростання продажів максимально може скласти: $80000 \times 2\% \times 2 = 3200$ грн.

Виконаємо зведену таблицю (3.5) по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ДП “АДІДАС-Україна”.

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця витрат по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

Заходи, що входять в пакет програми системи матеріального стимулювання персоналу	Витрати на розроблені заходи, тис. грн
1. Система заохочень	105,224
2. Розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів	5
3. Відсоток від продажів	3,2
разом	113,424

Підводячи підсумок по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ДП “АДІДАС-Україна”, відзначимо, що сума витрат складе 105,224 тис. грн. в майбутньому періоді.

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження нової системи матеріального стимулювання праці в ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

Захід	Виконавець	Сума, тис.грн.
Розробка пакету програми матеріального стимулювання	Директор магазину	113,424
Переробка Положення про оплату праці на підставі запропонованих нових заходів	Головний бухгалтер	1
всього	виконавець	114,424

Таким чином, витрати по розробці пакету програми системи матеріального стимулювання персоналу в ДП “АДІДАС-Україна” складуть 114,424 тис. грн.

2. Додаткове навчання персоналу пропонується фінансувати за рахунок нерозподіленого прибутку ДП “АДІДАС-Україна” в розмірі 8 тис. грн. Мета тренінгу – розвиток у персоналу навичок ефективної взаємодії з покупцями магазину і всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх підрозділів. Витрати на проведення заходу з розробки програми додаткового навчання персоналу (тренінги) в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на проведення заходу з розробки програми додаткового навчання персоналу (тренінги) в ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

Статті витрат	Сума витрат, грн.
Оплата праці запрошеного тренера за 3 переведених тренінгу	5000
Розробка програми тренінгу спеціально для ДП “АДІДАС-Україна”	3000
разом	8000

Таким чином, вартість додаткового навчання склала 8000 грн. Перевага проведення додаткового навчання полягає не тільки в економії коштів, тому що рекомендовано взяти кошти з коштів по нерозподіленого прибутку магазину в 2021 року, але і в тому, що навчання проводиться в магазині без відриву від роботи. Дати трьох тренінгів рекомендується визначити директору

самостійно, а також підготувати список учасників і призначити відповідальних за даний захід.

3. Захід щодо вдосконалення програми адаптації для нових працівників магазину. Для того щоб адаптація була найбільш сприятлива, потрібно розробити інструкцію по введенню нового працівника в посадові обов'язки. Крім того, наставництво може бути тісно пов'язане з програмою адаптації. Наставник повинен нести відповідальність за результати роботи і бути здатним виконувати відповідні функції.

Витрати на розробку програми адаптації для нових працівників ДП “АДІДАС-Україна” представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Витрати на розробку програми адаптації для нових працівників ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

захід	Сума (грн.)
Удосконалення системи наставництва	Нова система наставництва передбачає більш уважне ставлення до «новачкові» тому оплачуватися це буде вище. За наставництво співробітникам доплачуватиметься 1500 грн. за одну людину Система наставництва розрахована на 1 місяць. З урахуванням того, що в 2020 році було прийнято на роботу 2 оюдини, Виконаємо розрахунок: $1500 * 2 = 3000$
Розробка і затвердження локальної документації програми адаптації персоналу	1500
Разом	4500

Таким чином, вартість програми адаптації для нових працівників ДП “АДІДАС-Україна” складе 4500 грн., які також повинні бути закладені в ФОП на 2020 рік. Організація наставництва повинна ґрунтуватися на ефективності прийняття управлінських рішень, управління повинне бути якісним і правильно збудованим. Увага керівника ДП “АДІДАС-Україна” до проблеми організації наставництва пояснюється тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин між співробітниками, що виникають в процесі трудової діяльності і управлінні організацією. Саме тому застосування адаптаційних заходів в магазині – це квиток в розвиток ДП “АДІДАС-Україна”, в цілому.

Побудовано зведену таблицю 3.9 з розробки пакету програми управління персоналу в ДП “АДІДАС-Україна”.

Таблиця 3.9 – Зведена таблиця витрат по розробці пакету програми управління персоналу в ДП “АДІДАС-Україна” (складено автором)

Статті витрат	Сума витрат, грн.
1. Удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород	114424
2. Організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу	8000
3. Удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину	4500
Разом	126924

Таким чином, загальна сума витрат по розробці пакету програми управління персоналу в магазину складе 126924 грн.

Висновки до розділу 3

В контексті корпоративного управління у ДП "АДІДАС-Україна" можна визначити кілька ключових аспектів, які потребують уваги та вдосконалення. Проведемо аналіз проблем з позиції стратегічного управління, управління ризиками, етичності, прозорості, адаптації до змін та управління персоналом.

Спостереження за стратегічним управлінням вказує на можливу відсутність чіткої та ефективної стратегічної орієнтації в компанії. Неврахування ринкових тенденцій та конкурентних факторів може впливати на конкурентоспроможність, тоді як відсутність стратегій інновацій може гальмувати розвиток та вдосконалення продуктів та послуг.

Управління ризиками виявляє проблему в недостатній увазі до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків. Відсутність системи ефективного контролю може впливати на фінансовий стан компанії та її репутацію, що є критичним аспектом для стабільності та довіри з боку зацікавлених сторін.

Етичні проблеми, такі як корупція та неефективне управління етикою в організації, можуть призводити до великих втрат, порушень законодавства та негативного впливу на корпоративний імідж. Недостатня прозорість та звітність впливає на стосунки з акціонерами та іншими стейкхолдерами, підкреслюючи важливість чіткої та відкритої комунікації.

Неспроможність адаптації до змін та інновацій може призвести до стратегічної інерції та втрати конкурентоспроможності в умовах швидкозмінюючогося ринку. Недостатні ресурси та відсутність ефективних механізмів адаптації можуть перешкоджати швидкій реакції на нові умови.

Управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності організації. Конфлікти, низька мотивація та проблеми з лідерством можуть негативно впливати на командну роботу та загальний успіх компанії.

У висновках важливо зазначити, що вирішення цих проблем вимагає комплексного та системного підходу до управління. Реформування стратегічного планування, впровадження ефективних систем управління ризиками, підвищення рівня корпоративної етики та прозорості, стимулювання інновацій та адаптації, а також покращення управління персоналом можуть стати важливими кроками у вирішенні негативних тенденцій.

Необхідно звернути увагу на важливість впровадження змін в корпоративній культурі, що сприятиме відкритому спілкуванню, толерантності до ризиків та гнучкому реагуванню на зміни. Також, управління повинно активно включатися у процеси розвитку та створення позитивного корпоративного іміджу, що дозволить зберігати та залучати якісних кадрів та зацікавлених інвесторів.

Загалом, вирішення проблем корпоративного управління у ДП "АДІДАС-Україна" потребує комплексного підходу, спрямованого на зміцнення стратегічності, зростання ефективності управління ризиками, вдосконалення етичності та прозорості, стимулювання інновацій та адаптації

до змін, а також покращення управління персоналом. Реалізація такого плану має потенціал створити стійку основу для подальшого успішного розвитку компанії в динамічному бізнес-середовищі.

На підставі виконаного дослідження за існуючими програмами управління персоналом у ДП “АДІДАС-Україна”, були виявлені проблеми, які повинні бути вирішені за рахунок наступних заходів:

- удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород.
- організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу.
- удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

ВИСНОВКИ

Корпоративна стратегія – це система управлінських рішень та дій, спрямованих на досягнення довгострокових мет цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в змінному бізнес-середовищі. Вона визначає позицію на ринку, конкурентні переваги та способи досягнення стратегічних цілей. Аналіз корпоративної стратегії включає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, використання різноманітних методів для розуміння поточного стану підприємства та визначення шляхів його розвитку.

Корпоративна стратегія не лише планує, але й визначає сутність підприємства, його діяльність та цільову спрямованість. Вона враховує внутрішні та зовнішні фактори, формує конкретні завдання та взаємозв'язки для досягнення стратегічних цілей. Систематичність корпоративної стратегії полягає в її адаптивності до змін у середовищі та взаємодії всіх компонентів підприємства.

SWOT-аналіз є однією з ключових методик, що враховує сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Матриці портфеля, такі як BCG та Генерал-Мільгріма, допомагають визначити стратегічну вагу бізнес-одиниць. Аналіз конкурентного оточення та конкурентних переваг використовуються для визначення позиції підприємства на ринку. Методології, такі як модель П'яти Сил Портера, виявляють потенційні загрози та можливості. Аналіз стейкхолдерів дозволяє врахувати інтереси всіх учасників.

Оцінка ефективності стратегії виконується за допомогою КРІ, які визначаються на основі стратегічних цілей. Це дозволяє систематично відстежувати прогрес та коригувати стратегію відповідно до досягнених результатів.

Корпоративна стратегія є ключовим фактором успішного управління підприємством. Вона визначає його спрямованість, позицію на ринку та здатність адаптуватися до змін. Аналіз стратегії вимагає ретельного вивчення всіх аспектів діяльності підприємства та використання різноманітних методів для забезпечення ефективного розвитку. Здатність вчасно адаптувати та коригувати стратегію визначає стійкість та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.

Adidas AG, - німецький гігант у світі спортивного одягу та взуття, має глибокі коріння, що сягають далеких десятиліть. Заснована у 1949 році двома братами, Адольфом (Adolf) та Рудольфом (Rudolf) Дасслерами в місті Герцогенаурах, компанія спочатку носила назву "Gebrüder Dassler Schuhfabrik" або "Брати Дасслери, Фабрика взуття". В їхній родині вже був певний досвід у виробництві взуття, але саме з цього моменту почалася історія, яка сформувала величезний вплив на світову моду та спорт.

Ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності організації є її персонал, що включає керівників, фахівців, спеціалістів та робітників. Продуктивність праці цих працівників визначається різноманітними факторами, такими як методи роботи, технічні засоби, особиста майстерність, знання, ставлення до праці та здатність виконувати різноманітні завдання.

Підвищення продуктивності праці стає реальним завдяки стимулюванню творчих здібностей усіх категорій працівників, що включає як керівників, так і звичайних робітників. Важливим фактором є інтерес керівництва до особистих проблем працівників, їхнього благополуччя та готовності вирішувати ці питання. Керівництво також має сприяти створенню та утриманню сприятливого соціального мікроклімату в межах своїх можливостей та обов'язків. Організація

повинна забезпечувати соціальний захист працівників і гарантувати їхню зайнятість.

Зазначимо, що продуктивність праці прямо пов'язана з тим, наскільки керівництво надає матеріальні та моральні стимули для використання творчих можливостей персоналу. Додатково, важливо акцентувати увагу на розв'язанні особистих проблем працівників, що дозволяє їм відчувати підтримку та зацікавленість власного керівництва. Це сприяє покращенню робочого середовища та стимулює працівників до більш ефективної праці.

Отже, реальне підвищення продуктивності праці в організації досягається завдяки комплексному підходу керівництва. Стимулювання творчості, увага до особистих питань працівників, підтримка соціального мікроклімату та забезпечення соціального захисту - це ключові елементи, які сприяють підвищенню ефективності та досягненню успіху в діяльності організації.

В контексті корпоративного управління у ДП "АДІДАС-Україна" існують кілька суттєвих аспектів, які вимагають уваги та вдосконалення. Проаналізуємо проблеми в контексті стратегічного управління, управління ризиками, етичності, прозорості, адаптації до змін та управління персоналом.

Недостатня чіткість та ефективність стратегічної орієнтації в компанії може впливати на конкурентоспроможність через неврахування ринкових тенденцій та конкурентних факторів. Також відсутність стратегій інновацій може сповільнювати розвиток та вдосконалення продуктів та послуг.

Проблеми в управлінні ризиками вказують на недостатню увагу до ідентифікації, оцінки та контролю ризиків. Відсутність системи ефективного контролю може впливати на фінансовий стан компанії та репутацію.

Етичні питання, такі як корупція та неефективне управління етикою, можуть призводити до значних втрат та порушень законодавства. Недостатня прозорість впливає на стосунки з акціонерами та іншими стейкхолдерами через відсутність чіткої та відкритої комунікації.

Неспроможність адаптуватися до змін та інновацій може призвести до стратегічної інерції та втрати конкурентоспроможності. Недостатні ресурси та відсутність ефективних механізмів адаптації обмежують здатність компанії швидко реагувати на нові умови.

Проблеми в управлінні персоналом, такі як конфлікти, низька мотивація та проблеми з лідерством, можуть негативно впливати на командну роботу та загальний успіх компанії.

У висновку, вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу. Реформування стратегічного планування, впровадження ефективних систем управління ризиками та підвищення рівня корпоративної етики та прозорості можуть стати ключовими кроками для подальшого розвитку компанії.

Важливо акцентувати увагу на впровадженні змін в корпоративній культурі для сприяння відкритому спілкуванню та готовності до ризиків. Управління повинно активно включатися у розвиток та створення позитивного корпоративного іміджу для залучення якісних кадрів та інвесторів.

Загалом, розв'язання проблем корпоративного управління у ДП "АДІДАС-Україна" вимагає цілісного підходу, спрямованого на підсилення стратегічності, ефективності управління ризиками, підвищення корпоративної етики та прозорості, стимулювання інновацій та адаптації до змін, а також удосконалення управління персоналом. Послідовна реалізація такого плану має потенціал створити міцну основу для подальшого успішного розвитку компанії в динамічному бізнес-середовищі.

На підставі виконаного дослідження за існуючими програмами управління персоналом у ДП “АДІДАС-Україна”, були виявлені проблеми, які повинні бути вирішені за рахунок наступних заходів:

- удосконалити роботу програми по матеріальній мотивації працівників: впровадити систему бонусів, премій і винагород.
- організувати програму навчання персоналу, з метою усунення помилок в роботі персоналу.
- удосконалити програму адаптації для нових співробітників магазину.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2006. №1. С.185-189.
2. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133
3. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки»* №3. 2015. С. 50–54.
4. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.
6. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія.; Міністерство освіти і науки України, Харків, нац. економ. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2009. С. 14-23.
7. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13-22.
8. Волкова, Н., Красноштан, Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*, № 8, 2019. 40-42.

9. Ганслі Т. М. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. К. : Основи, 1995. 237 с.
10. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 360 с.
12. Голобородько А. Ю., Воскобоева О.В. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(30), С. 47-53
13. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. №6(120) 382 с
14. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник : журнал*. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 17.09.2023р.)
15. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід* : журнал. № 6. С. 53-57.
16. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 17.09.2023р.)
17. Егоршин А. П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2014. 198 с.
18. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.

19. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, Т.3. 340 с.
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.
21. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М. : АСТ, 2014. 234 с.
22. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія. Київ, 2005. 230 с.
23. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
25. Кузнецов Э. А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. *Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.
26. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 17.09.2023р.)
27. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці* : журнал. 2001. №4. С. 9-13.
28. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. Луцьк : Вежа, 2000. 560с.

29. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці *Україна: аспекти праці* : журнал. 2006. №1. С. 26-29.
30. Ніжник Н., Дубенко С., Гончарук С. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політика України. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №2. С.25-30.
31. Никифоренко В.Г. Управління персоналом; 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
32. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. *Вопросы экономики* : журнал. 2004. № 3. С. 105-114.
33. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* : журнал. 2012. № 10 С. 136-142.
34. Плешакова Є.Ю. Патологии менеджмента современных организаций. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 6 (99). С. 72-75.
35. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інновації методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
36. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017.210 с.
37. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
38. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
39. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.

40. Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексєєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка та управління підприємствами. № 9. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2018. С. 636-641.
41. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
42. Стрєхова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. Вінниця : Арфа. 2012. С. 3-12.
43. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України* : журнал. 2005. №3. С.105-114.
44. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Под ред. П. В. Шемєтова. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
45. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
46. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченюк А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
47. Cokins, G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, 2019. NJ: Wiley.84 p.
48. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. Publishing Co., 2013. 42 p.
49. Lean Lexicon a graphical glossary for Lean Thinkersю Edited by Chet Marchwinski, John Shook, and Alexis Schroeder Foreword by Jose Ferro, Dan Jones, and Jim Womack. – Edition Fourth, Version 4.0. Compiled by the Lean Enterprise Institute, 2018. 136 p.

50. Locher D. Value stream mapping the development process: a how-to guide for streamlining time to market / Drew A. Locher. – CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 144 p.

51. Salivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004. URL: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Совгир Ілля Анатолійович,
студент 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти sovgir7784dcs@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему
«Удосконалення корпоративної стратегії управління персоналом на
прикладі ДП «АДІДАС-Україна»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що
визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких
ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є
ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою
Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (студент)

Совгир І.А.

Дата _____

Підпис _____

ПІБ (науковий керівник) Калюжна Ю.В.