

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

(назва факультету)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності

(повна назва кафедри)

к.е.н., доцент Л.О. Болтянська

(підпис)

(ініціали та прізвище)

“ _____ ” _____ 2020 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(ступінь вищої освіти)

**на тему: «Стратегія розвитку ТОВ «Агро-Сервіс» м. Мелітополь Запорізької
області та шляхи її реалізації»**

27.ПТБ.Д. 016

Виконав: студент _____ курсу, групи _____
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Н.О.Шолох

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Керівник: к.е.н., доцент _____

(підпис)

О.І. Лисак

(ініціали та прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

Інститут, факультет Е та Б Кафедра підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти «Магістр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(повна назва кафедри)

к.е.н., доцент Л.О. Болтянська

(підпис)

(ініціали та прізвище)

“ ” 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шолох Наталії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема дипломної роботи «Стратегія розвитку ТОВ «Агро-Сервіс» м. Мелітополь Запорізької області та шляхи її реалізації»

керівник дипломної роботи О.І.Лисак к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «23» жовтня 2019 року № 1772-С

2 Строк подання студентом дипломної роботи _____

3 Вихідні дані до дипломної роботи науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність підприємства;

4 Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-СЕРВІС»

Розділ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРО-СЕРВІС» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

Висновки.

Список використаних джерел.

5 Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки та схеми.

6 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Відмітка про виконання
1	Вступ.		
2	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА		
3	Розділ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-СЕРВІС»		
4	Розділ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРО-СЕРВІС» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ		
5	Висновки.		
6	Список використаних джерел.		

Студент

_____ (підпис)

Н.О.Шолох
(ініціали та прізвище)

Керівник дипломної роботи

_____ (підпис)

О.І. Лисак
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Тема дипломної роботи: «Стратегія розвитку ТОВ «Агро-Сервіс» м.Мелітополь Запорізької області та шляхи її реалізації»

1. *ВНЗ:* ТДАТУ ім. Дмитра Моторного

2. *Рік завершення роботи:* 2020

3. *Об'єм роботи:* 104 с.

4. *Кількість додатків:* 2 од.

5. *Кількість ілюстрацій:* 19 од.

6. *Кількість таблиць:* 33 од.

7. *Кількість джерел літератури:* 56 од.

Характеристика дипломної роботи:

1. *Метою дипломної роботи:* дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування, а також розробка шляхів реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. *Методи проведених досліджень:* статистичні, монографічний, розрахунково-конструктивний, графічний.

3. *Основні результати дослідження* (наукові, практичні): розглянуті теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства; проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні, ринку сільськогосподарської техніки, стан фінансового-економічної діяльності підприємства; досліджено практичні аспекти формування стратегії розвитку на прикладі ТОВ «Агро-Сервіс» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії; розроблені заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

4. *Наявність документа про використання наукових результатів:* так

5. *Розгляд питань щодо розвитку сільських територій:* відсутній

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ
СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки.	9
1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства.....	18
1.3 Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні	25
РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-СЕРВІС»	
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Сервіс»	30
2.2 Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ...	44
2.3 Фінансовий стан ТОВ «Агро-Сервіс».....	50
2.4 Зовнішнє і внутрішнє середовища ТОВ «Агро-Сервіс»	59
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АГРО-СЕРВІС» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ.....	
3.1 Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства	66
3.3 Вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агро-Сервіс».....	71
3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Агро-Сервіс».....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються затяжною фінансово-економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції, неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Тому стає надзвичайно актуальною розробка стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі.

В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Поняття стратегії розвитку підприємства є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме воно є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього та внутрішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, наявністю ринкових вимог до управління господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні.

У працях зарубіжних і вітчизняних авторів представлено дуже докладний розгляд питань формування, оцінки й вибору стратегії, проте

загалом розвиток економічної науки у цьому напрямі логічно визнати фрагментарним у вигляді слабкого рівня систематизації накопичених знань. Все це є необхідною підставою вважати актуальним розроблення комплексної методики вибору стратегії серед найбільш доцільних.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування, а також розробка шляхів реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети дипломного дослідження передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути суть і класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- дослідити основні правила, процедури вибору та практичного використання стратегій розвитку підприємства;
- провести діагностику фінансового-економічного становища підприємства ТОВ «Агро-Сервіс»;
- дослідити практичні аспекти формування стратегії розвитку на прикладі ТОВ «Агро-Сервіс» на основі стратегічного аналізу діяльності компанії;
- розробити заходи щодо реалізації стратегії розвитку ТОВ «Агро-Сервіс».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є діяльність ТОВ «Агро-Сервіс». Предметом дипломного дослідження є – теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

У дипломній роботі використано методи: монографічний, табличний, графічний, балансовий, розрахунково-конструктивний, порівняльний, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, методика оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності та інші.

Теоретичною та методологічною основою написання дипломної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з

обраної теми, а також нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства.

Практична частина дипломної роботи виконана на базі внутрішніх нормативних документів, облікових реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової звітності та іншої документації підприємства ТОВ «Агро-Сервіс» .

Дипломна робота викладена на 104 сторінки комп'ютерного тексту. Складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (56 найменувань) та містить 33 таблиці, 19 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [1].

Принципи розробки стратегії:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними ознаками [5]:

1. Залежно від масштабу розробки:
 - загальна (генеральна) стратегія;
 - допоміжні (підтримуючі) стратегії.
2. За напрямками діяльності:
 - маркетингова стратегія;

- виробнича (операційна) стратегія;
- фінансова стратегія;
- інвестиційна.

3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

4. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії:

- стратегія прискореного зростання – передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

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

- стратегія збереження становища – орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогноуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

- стратегія скорочення – приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи:

- ліквідація підприємства;
- «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;
- скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

5. Залежно від способів забезпечення розвитку розрізняють такі види стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші);

- стратегія диверсифікованого розвитку – за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;

- стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно:

1 етап – усвідомлення місії підприємства.

Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи:

- якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.);

- уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- результативність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування .

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 1.1) [12].

Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення підприємства всередині галузі;
- 5) технології.

Таблиця 1.1

Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, залишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерства за витратами

Джерело: [12, с. 164]

Кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового. Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не

змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [13, с. 267]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі. Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників.

Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи [14, с 251].

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [15, с. 431]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;

– стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

– стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо [15, с.324].

Стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

– стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

– стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

– стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

– стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей [16, с. 182].

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1.1).

Швидке зростання ринку			
Слабка конкурентна позиція	II. Кварант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття 2.3. Скорочення частини підприємства 2.4. Ліквідація компанії	I. Квандрант стратегій: 1.1. Концентрація 1.2. Вертикальна інтеграція 1.3. Центрована диверсифікованість	Сильна конкурентна позиція
	III. Квандрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат 3.2. Диверсифікованість 3.3. Скорочення частини підприємства 3.4. Ліквідація компанії	IV. Квадрант стратегій: 4.1. Центрована диверсифікованість 4.2. Конгломератна диверсифікованість 4.3. Спільне підприємство у новій області	
Повільне зростання ринку			

Рис.1.1 Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)

Джерело [7, с. 314]

1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства

Кінцевий вибір оптимальної стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір. Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію ЖЦП, витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас врахувати всі ці чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу [6, с.121].

Цілі організації надають унікальності та оригінальності вибору стратегії. Наприклад, якщо перед організацією не стоять цілі зростання, то, незважаючи на можливості, виявлені у зовнішньому середовищі, та сильні сторони її внутрішнього середовища, стратегія інтенсивного зростання не буде вибрана.

Рівень ризику належить до реальних чинників життєдіяльності організації, а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії. Основні характеристики деяких стратегій, подані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху, %	Рівень витрат, %
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600

Джерело [6, с.124]

Аналіз орієнтовних даних свідчить, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути потреба терміново відшукати вихід із ситуації. Водночас найризикованішою є реалізація стратегії диверсифікації. Тільки в одному з двадцяти випадків організація без особливих ускладнень досягне істотного комерційного успіху. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Її застосування пов'язане здебільшого з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції [6, с.125].

Дані табл. 1.2 свідчать, що перед керівництвом завжди стоїть питання, який рівень ризику для організації можна вважати задовільним. Використання будь-якої із стратегій з урахуванням умов, які склалися на ринку, та ситуації з конкретними виробами, може забезпечити організації досягнення бажаних цілей, успіх на ринку.

Тісно пов'язані з рівнем ризику й фінансові ресурси. Будь-які зміни в поведінці організації, наприклад, вихід на нові ринки, розроблення нового продукту чи перехід у нову галузь, вимагає великих фінансових витрат. Очевидно, що організації, які мають відповідні фінансові ресурси чи легкий доступ до них, при виборі стратегії перебувають у значно вигіднішому положенні та мають більші можливості для вибору стратегічних альтернатив, ніж ті з них, які обмежені у фінансових ресурсах.

Роль вищого керівництва особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії або антипатії відіграють важливу роль. Тому визначено шість основних ціннісних орієнтацій та відповідні їм типи цільових переваг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей підприємства
Теоретичні	Істина, знання, раціональне мислення	Дострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі стосунки між людьми, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, форма та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Джерело [6, с.126]

Як свідчить досвід, стратегічна орієнтація більшості організацій залишається стабільною протягом 15—20 років. Для перегляду стратегічних позицій організації мають бути серйозні причини. Стимулювати зміни можуть, наприклад, такі події: зміна керівництва організації; втручання сторонніх осіб (банку, податкового органу, антимонопольного комітету тощо); загроза зміни власника або поглинання організації; усвідомлення менеджерами необхідності «прориву» в діяльності організації.

Для стратегічного менеджменту особливо важливе усвідомлення ролі вищих менеджерів, недарма відомі організації асоціюються з сильним лідером, роль якого в становленні і розвитку істотна. Г. Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження стилю керівництва топ-менеджерів, називає три основних способи дій при виборі стратегії, які визначаються особистістю і системою цінностей: підприємницький, адитивний і плановий.

При підприємницькому способі стратегія формується однією сильною особистістю; основний акцент робиться на можливостях, існуючі проблеми вторинні; напрями стратегічного розвитку визначаються власниками; домінуюча ціль — зростання організації. Яскравим прикладом такого типу є

компанія «Майкрософт», яка відображає бачення процесу розвитку її засновника Б. Гейтса. Адитивний спосіб або навчання через досвід характеризується здебільшого оперативним вирішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей; стратегія фрагментарна; рух уперед покроковий, повільний; процес формування стратегії спонтанний або керований; до розроблення стратегії залучають відповідних працівників. Такий спосіб дій типовий для багатьох великих зарубіжних корпорацій. Плановий спосіб дій передбачає поєднання як активного пошуку нових можливостей, так і оперативного вирішення існуючих проблем; використання системного, комплексного аналізу; наявність структурного підрозділу для організації розроблення стратегії.

Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії. Основний напрям стратегії малих організацій — зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими організаціями та використання переваг гнучкості, тобто здатності оперативно переорієнтувати свою діяльність відповідно до ринкових чинників. Основою для вибору стратегії є матриця «товар — форма існування організації» (рис. 1.2):

Форми існування малої організації	Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Симбіоз	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
Продукт малої організації			

Рис. 1.2 Матриця «товар — форма існування організації»
Джерело [6, с.126]

Стратегія копіювання ґрунтується на твердженні, що будь-який оригінальний продукт може стати об'єктом підробки. При цьому існують два варіанти його випуску: марочний продукт великого підприємства і копія, підробка під оригінальний продукт, яку випускає мала організація. Ціна при цьому значно нижча, ніж оригінального продукту, тому що відсутні витрати на науково-дослідні роботи тощо. Якість також переважно значно нижча.

Стратегію оптимального розміру застосовують малі організації тоді, коли виробництво у великих розмірах неефективне. Спроба об'єднати малих виробників може зумовити втрату оперативної гнучкості, зниження прибутку і навіть їхнє закриття. Водночас можливості зростання малих організацій обмежені.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає, що окремі елементи виробу є кінцевим продуктом малого підприємства. Однак при цьому воно може повністю залежати від великого. Оптимальним вважають варіант, коли мала організація співпрацює з кількома великими партнерами — частка кожного не перевищує 20 % в загальному обсязі продажу.

Прикладом стратегії використання переваг великої організації може бути франчайзинг, тобто система договірних стосунків, згідно з якою велика організація зобов'язується забезпечувати малу власними товарами, надавати рекламні послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, давати в оренду своє устаткування, а мала організація гарантує, що підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу. Здебільшого велика організація у цьому випадку вимагає значної винагороди. Франчайзинг використовують у сферах роздрібно́ї торгівлі, обслуговування тощо.

Великі організації мають можливість розширити сферу своєї діяльності, але при цьому знижується їхня гнучкість. Залежно від темпів зростання та рівня диверсифікації виробництва великі організації, поділяють на три групи — «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти», особливості стратегій яких подані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні стратегії великої організації

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«Горді леви»	Пришвидшене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшеного зростання
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох ринках	Недостатній, можливі збитки

Джерело [6, с.130]

В останні роки великі організації піддаються критиці за бюрократизм, негнучкість, ворожість до споживачів, монополізм тощо.

Водночас, незважаючи на недоліки, їх вважають фундаментом економіки будь-якої розвиненої країни. Вони становлять не більше 1—2 % від загальної кількості фірм США, Західної Європи чи Японії, однак створюють від третини до половини валового національного продукту, який виробляється в центрах світової економіки, і випускають понад 50 % усієї промислової продукції.

Середні організації перебувають у перехідному стані між малими та великими. Вони можуть вижити, дотримуючись спеціалізації в певній ніші, яка реалізується в одному з чотирьох видів стратегії зростання. Вибір стратегії залежить від темпів зростання середньої організації та ніші, в якій вона функціонує (рис. 1.3):

Темпи зростання організації	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рис.1.3 Основні стратегії середньої організації

Джерело [6, с.130]

Стратегія збереження спрямована на стабілізацію існуючого положення організації (темпи зростання ніші — стабільні, організації — невисокі). При такій стратегії існує небезпека втратити ніші внаслідок зміни потреб.

Стратегію пошуку «загарбника» вибирають тоді, коли середня за розміром організація немає коштів для збереження своєї позиції в межах ніші, тому вона може бути зацікавлена у поглинанні її великою організацією. Фінансова підтримка дає змогу зберегти середній організації свою спеціалізацію.

Стратегію лідерства в ніші застосовують у двох випадках: темпи зростання організації та розширення ніші такі високі, що вона може перетворитись у монополіста і не допустити в нішу конкурентів; організація володіє фінансовими ресурсами для пришвидшеного зростання.

Стратегія виходу з ніші передбачає, що організація робить спробу перетворитись у більшу організацію, втративши спеціалізацію. Переважно при цьому виникає необхідність змагатися з сильнішими конкурентами.

Досвід реалізації попередніх стратегій може бути як позитивний, так і негативний. Попередні стратегії складно оцінити, тому що вони стосуються

різних напрямів діяльності організації. Слід розрізняти оцінку стратегій, як визначення якісного рівня запланованих дій, та успішність реалізації стратегії. Іноді сформована стратегія заслуговує високої оцінки, але її реалізація не забезпечує потрібних зрушень в організації, не дає очікуваних результатів. Іноді керівники свідомо чи інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації стратегій у минулому, тому недооцінювати його недоцільно.

Чинник часу сприяє успіху чи зумовлює невдачу організації. Виявлені в зовнішньому середовищі можливості й загрози, а також прогнозовані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати календарний час і тривалість стадій здійснення конкретних дій щодо реалізації стратегії. Розроблену стратегію, очевидно, можна реалізувати не в будь-який час, а тільки тоді, коли існує відповідна можливість. Окрім цього, якщо її не реалізувати, то це може призвести не лише до великих втрат, а й до банкрутства.

Врахування перелічених чинників під час перегляду стратегічних альтернатив дає змогу обґрунтовано вибрати ту, яка найбільше відповідає цілям організації, а також порівняти витрати й результати, які будуть досягнуті під час реалізації.

1.3 Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства України можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдасться передбачати зміни і відповідно вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом є

стратегічний менеджмент - управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [6].

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого поширення. Більшість керівників не вбачають потреби необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в ньому. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить більшість українських підприємств безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища.

У той же час, крім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка об'єктивних причин,

що обумовлюють той факт, що вітчизняними підприємствами формування стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію дострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розроблення інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розроблення можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розроблення системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і брак фахівців необхідного рівня об'єктивно обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто до запровадження на підприємстві стратегічного менеджменту треба підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, але на жаль, поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання.

На вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитися послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. І, як показує зарубіжний, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі.

Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

- 1) по-перше, переконатися, що перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

- 2) по-друге, створити відділ стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто

здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

3) по-третє, дотримуватися певних принципів розроблення ефективних стратегій. А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно з цим підходом відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Треба також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто компонують на основі зазначених в таблиці 1 базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення витратків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції [7].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування, а також визначення шляхів реалізації на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

У ході дослідження було розкрито поняття стратегії, її види та принципи розробки. З'ясовано, що багато вчених трактують даний термін по-різному. Усе залежить від ступеня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку тощо. Проте, є деякі спільні риси, на основі яких можна зробити висновок, що під стратегією розуміють довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується форми, сфери та засобів його діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить до відповідних цілей. Для найбільш повного аналізу розглянуто найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу, їх класифікація та характеристики.

Аналізуючи діяльність підприємства, було виявлено, що ТОВ «Агро-Сервіс» - сильне підприємство з конкурентним продуктом на стабільному і зростаючому ринку. Показники ефективності діяльності підприємства мають позитивну тенденцію до зростання. показав, що за період 2013-2018рр. підприємство по всім показникам має позитивну тенденцію зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 83,89 млн. грн. (або у 3,4 рази), власний капітал підвищився на 44,84 млн. грн. (або в 3,9 рази). Середньооблікова кількість працівників зросла на 19 чоловік (або на 18%). Чистий прибуток збільшився на 12,25 млн.грн. (або в 22,6 рази).

Аналіз зовнішнього середовища показав, що на діяльність підприємства впливає багато факторів. Найважливіший є фактор науково-технічного нововведення. Ринок постійно змінюється і це пояснюється тим, що змінюється попит споживачів, і від того, як підприємство швидко реагує на зміни – від цього залежить його успіх на ринку.

При аналізі внутрішнього середовища було виявлено, що підприємство має досить непогані позиції, які можна закріпити і покращити. Всі слабкі сторони підприємства можна уникнути, використовуючи наявні у підприємства можливості.

Проведений SWOT-аналіз розкрив слабкі та сильні сторони обраного підприємства, а також можливості та загрози, що існують для нього з боку зовнішнього середовища. За даними зробили висновок, що ТОВ «Агро-Сервіс» має значну кількість сильних сторін: широкий асортимент продукції, наявність власних точок роздрібної торгівлі, комплексна поставка запасних частин та інші. За рахунок сильних сторін можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив. До слабких сторін віднесено: відсутність маркетингових досліджень, високі ціни, затоварення складів.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінено стратегічне становище та дії ТОВ «Агро-Сервіс». Було обрано стратегію концентрованого зростання, що дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції.

Успішне впровадження CRM-системи дозволить підприємству зменшити витрати: автоматизувати складні обчислення і інші операції, зменшити зайві комунікації між співробітниками і формалізувати бізнес-процеси. За результатами розрахунків, CRM-система дозволить підприємству ТОВ «Агро-Сервіс» збільшити чистий прибуток в 2,5 рази.

Також було проведене економічне обґрунтування реалізації надання послуг з ремонту і технічного обслуговування сільськогосподарської техніки. Термін окупності ремонтної майстерні при оптимістичному варіанті 4 місяці, чиста поточна вартість становитиме 1364,37 тис.грн.

Отже, розглядаючи шляхи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Агро-Сервіс», необхідно відмітити, що для досягнення єдиних цілей, усі фактори успішної діяльності підприємства повинні створювати єдине середовище співпраці і бути узгодженими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. – Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. – 145 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 2013. – 397 с
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 360 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
9. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2012 - 268с.
10. Антощенко, В. М. Огляд ринку сільськогосподарської техніки для підприємств АПК України [Текст]/ В. М. Антощенко, Р. В. Антощенко //Вісник ХНТУСГ. Випуск 124. Том 2 – С. 15-16.
11. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011-454 с.
12. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратеги развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОСПУ, 2012. – 279 с.
13. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова С-Пб.: Спец. лит-ра, 1995.

14. Довгань , Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440с
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
17. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 105-108.
18. Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001.-160с.
19. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 105-108.
20. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств [Електронний ресурс] / Українська кооперація. Економіка : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljjar.htm>.
21. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие.-2-е изд., испр.- К.: МАУП, 2002.-192с.
22. Суркова, Е. Основы маркетинга / Е.В. Суркова - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 152 с. . Кураков, А. Эффективное продвижение сайтов / А.Кураков. М. Райцин - Москва: СамИздат, 2011. - 61 с. .
23. Гласман, А. Маркетинговые принципы построения виртуальных страниц Internet / А. Гласман - СПб: ДуксНет, 2003. 200 с. .
24. Иванов, И. SEO: Поисковая Оптимизация от А до Я / И. И. Иванов - Москва: Самоиздательство, 2016. - 584 с.
25. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторак В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

26. Плескач В.Л. Електронна комерція: [підручник] / В.Л. Плескач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с
27. Литвин І.С. Інформаційні технології в економіці: навч. посібник / Литвин І.С. – Тернопіль, 2001. – 296 с.
28. Макарова М.В. Електронна комерція / Макарова М.В. – К.: Вид. центр „Академія”, 2002. – 272 с.
29. Вознюк Л.Ф. та ін. Технічне обслуговування і діагностування сільськогосподарських машин. - К.: Урожай, 1988, 237 с
30. Колеснік, Я. Відтворення основних засобів: види, форми та джерела фінансування/Я. Колеснік//Збірник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2009. - №4. – С.130-133.
31. Попова Ю.В. Сутність і технічні інструменти інтернет-маркетингу [Електронний ресурс] / Ю.В. Попова. –Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_6/u1106pop.pdf.
32. Просування сайтів в пошукових системах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankstatey.com/index.php?newsid=19768>.
33. СЕО оптимізація – що це таке? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://andrey.lviv.ua/blog/seo>.
34. Шкільов О.В. Бізнес-план підприємства: методика складання./ О.В.Шкільов - К.: Інститут аграрної економіки УААН. 2000.- 40 с.
35. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник / Осовська Г.В., Крушельницька О.В. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
36. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
37. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/ В.В. Іванова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 427 с.
38. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

39. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
40. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
41. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 516 с. 18. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
42. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон ; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб. : Питер, 2013. – 560 с.
43. Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей : Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк : Китис, 1999. – 376 с.
44. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2001. - 576s.
45. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. 2
46. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
47. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005.-382s.
48. Kerzner G. Strategic management in the company. Model mature project management: DMK Press, 2014 .-320 s
49. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.

50. Лисак О.І. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні / О.І. Лисак / Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) - Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». - 2017. - №3 (35). - С. 46-55.

51. Андреева Л.О., Лисак О.І. Ефективність торговельної діяльності аграрних підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак / Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) - Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». - 2017. - № 1-2 (33-34). - С. 69-80.

52. Андреева Л.О., Лисак О.І. Проблеми та перспективи експорту аграрної продукції України/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2017. - Vol. 3, № 1. - С. 139-151.

53. Chen I. J., Popovich K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology // Business process management journal. – 2003. – Т. 9. – №. 5. – С. 672 - 688.

54. Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.

55. Как создать свою CRM – Web Automation: [Электронный документ]. – (<http://web-automation.ru/book/how-create-crm>).

56. Ткадлец Л.А. Влияние развития технологий коммуникации на маркетинг // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1-10.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.9

Горизонтальний аналіз фінансового стану ТОВ «Агро-Сервіс» за розділами балансу

Актив	Роки						Відхилення:												
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014р. від 2013р.		2015р. від 2014р.		2016р. від 2015р.		2017р. від 2016р.		2018р. від 2017р.		2018р. від 2013р.		
							+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%	+, -	%	
I. Необоротні активи																			
Незавершені кап.інвестиції	-	-	-	-	-	509	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Основні засоби	4 452	4 670	7 260	5 738	10 073	9 120	218	105	2 590	155	-1 522	79	4 335	176	-953	91	4 668	2,1р	
первісна вартість	7 062	8 159	11 356	10 383	15 809	16 600	1 097	116	3 197	139	-973	91	5 426	152	791	105	9 538	2,4р	
знос	2 610	3 489	4 096	4 645	5 736	7 480	879	134	607	117	549	113	1 091	123	1 744	130	4 870	2,9р	
Усього за розділом I	4 453	4 671	7 261	5 739	10 074	9 630	218	105	2 590	155	-1 522	79	4 335	176	-444	96	5 177	2,2р	
II. Оборотні активи																			
Запаси	19 878	23 681	44 672	74 907	88 092	102 525	3 803	119	20 991	189	30 235	168	13 185	118	14 433	116	82 647	5,2р	
Виробничі запаси	4 135	4 713	10 113	14 566	7 684	4 636	578	114	5 400	2,2р	4 453	144	-6 882	53	-3 048	60	501	112	
Товари	15 743	18 968	34 559	60 341	80 408	97 889	3 225	120	15 591	182	25 782	175	20 067	133	17 481	122	82 146	6,2р	
Дебіторська заборгованість	1 018	644	989	2 763	3 797	5 060	-374	63	345	154	1 774	2,8р	1 034	137	1 263	133	4 042	5р	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 026	350	1 579	4 060	1 523	-	-676	34	1 229	4,5р	2 481	2,6р	-2 537	38	-	-	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	211	142	573	1 152	1 131	1 530	-69	67	431	4р	579	2р	-21	98	399	135	1 319	7,3р	
Готівка	18	26	53	36	31	39	8	144	27	2р	-17	68	-5	86	8	126	21	2,2р	
Рахунки в банках	-	116	520	1 116	1 100	1 491	-	-	404	4,5р	596	2,2р	-16	99	391	136	-	-	
Усього за розділом II	22 161	24 817	47 813	82 882	94 543	109 115	2 656	112	22 996	193	35 069	173	11 661	114	14 572	115	86 954	5р	
Баланс	26 614	29 488	55 074	88 621	104 617	118 745	2 874	111	25 586	187	33 547	161	15 996	118	14 128	114	92 131	4,5р	
Пасив																			
I. Власний капітал																			
Зареєстрований (пайовий капітал)	12 000	12 070	12 070	12 070	12 070	12 070	70	101	0	100	0	100	0	100	0	100	70	101	
Нерозподілений прибуток	3 339	5 854	11 242	22 869	36 033	48 108	2 515	175	5 388	192	11 627	2р	13 164	158	12 075	134	44 769	14,4р	
Усього за розділом I	15 339	17 924	23 312	34 939	48 103	60 178	2 585	117	5 388	130	11 627	150	13 164	138	12 075	125	44 839	3,9р	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення																			
Поточна кредиторська заборгованість за:																			
товари, роботи, послуги	10 253	5 687	14 406	24 124	24 246	24 058	-4 566	55	8 719	2,5р	9 718	167	122	101	-188	99	13 805	2,4р	
розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	-	342	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
розрахунки зі страхування	34	31	37	27	42	58	-3	91	6	119	-10	73	15	156	16	138	24	171	
розрахунки з оплати праці	115	108	124	119	164	226	-7	94	16	115	-5	96	45	138	62	138	111	197	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	873	5 738	17 195	29 412	32 062	33 883	4 865	6,6р	11 457	3р	12 217	171	2 650	109	1 821	106	33 010	38,8р	
Усього за розділом III	11 275	11 564	31 762	53 682	56 514	58 567	289	103	20 198	2,8р	21 920	169	2 832	105	2 053	104	47 292	5,2р	
Баланс	26 614	29 488	55 074	88 621	104 617	118 745	2 874	111	25 586	187	33 547	161	15 996	118	14 128	114	92 131	4,5р	

