

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2022 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи МБА_М-21

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Костюк Дмитро Євгенович

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри УФЕБ Ляшок Я.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

О.О. Фоміна

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

студент

(підпис)

Луцьк– 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ

О.Ю. Попова

«__» _____ 2022р

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента

Костюка Дмитра Євгеновича

1. Тема роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

керівник проекту (роботи) Ляшок Ярослав Олександрович, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по інституту від « 26 » 09 2022 р. № 442

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 15 грудня 2022року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику,
фінансово-економічні показники підприємства, статут, річна фінансова
звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) розвиток сучасного підприємства: сутність, передумови
та еволюція теоретичних концепцій; етапи й принципи формування розвитку
підприємства; організаційно-економічна характеристика підприємства;
стратегічний аналіз передумов конкурентоспроможного розвитку
підприємства; діагностика моделі розвитку підприємства; обґрунтування
можливостей розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних
проектів; Оцінка економічної ефективності проектного підходу до
забезпечення розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: основні положення випускної
кваліфікаційної роботи; підходи до визначення категорії «Стратегічне
управління розвитком підприємства»; результати діяльності ТОВ «Таврія» за
період 2018-2021 років; результати PEST-аналізу ТОВ «Таврія»; матриця
SWOT-аналізу компанії «Таврія»; напрями удосконалення політики розвитку
компанії «Таврія»; напрями удосконалення політики розвитку компанії
«Таврія»; розрахунок структури витрат з реалізації політики розвитку ТОВ
«Таврія», міжнародний проект розвитку системи сервісних центрів;
міжнародний проект розвитку напряму «Точне землеробство»; розрахунок
структури витрат на реалізацію проекту розвитку сервісних центрів ТОВ
«Таврія»; розрахунок структури витрат з реалізації проекту «Точне
землеробство» та системи консалтингових послуг ТОВ «Таврія»

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
2.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
3.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
Нормо-контроль	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	26.09.2022	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	1.10.2022	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	15.10.2022	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	1.11.2022	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	15. 11.2022	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	1.12.2022	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	15.12.2022	
8.	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи, підписання дипломної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	17.12.2022	

Студент

(підпис)

Д.Є. Костюк

Керівник роботи

(підпис)

Я.О. Ляшок

АНОТАЦІЯ

Костюк Д.Є. «Управління стратегічним розвитком підприємства» / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

У роботі розглянуті теоретичні аспекти забезпечення стратегічного розвитку підприємства; проведено дослідження особливостей розвитку агрофірми в умовах нестабільності зовнішнього середовища; запропоновано напрями розвитку агропромислового підприємства

Ключові слова: розвиток підприємства, управління розвитком підприємства, стратегічний менеджмент, ефективність розвитку, стратегія розвитку підприємства, міжнародний проект, ефективність проекту.

*ANNOTATION

Kostyuk D.E. "Management of the strategic development of the enterprise" / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management (specialization "Management and business administration"). - DVNZ DonNTU, Lutsk, 2022.

Theoretical aspects of ensuring the strategic development of the enterprise are considered in the work; a study of the peculiarities of the development of an agricultural firm in the conditions of the instability of the external environment was carried out; directions for the development of an agro-industrial enterprise are proposed

Keywords: enterprise development, enterprise development management, strategic management, development efficiency, enterprise development strategy, international project, project efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Розвиток сучасного підприємства: сутність, передумови та еволюція теоретичних концепцій.....	8
1.2 Етапи й принципи формування розвитку підприємства.....	13
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Стратегічний аналіз передумов конкурентоспроможного розвитку підприємства.....	40
2.3 Діагностика моделі розвитку підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ».....	57
3.1 Визначення основних напрямків розвитку підприємства й підходів до їх реалізації.....	57
3.2 Обґрунтування можливостей розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних проектів.....	65
3.3 Оцінка економічної ефективності проектного підходу до забезпечення розвитку підприємства.....	74
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Формування стійких передумов розвитку підприємства є найважливішим управлінським завданням. Його рішення вимагає як пошуку необхідних ресурсів, так і відповідних змін у системі управління. Обґрунтування моделей розвитку підприємств на основі механізмів міжнародного співробітництва дозволяє вирішувати подібні завдання саме в умовах ресурсних обмежень, і насамперед – дефіциту інвестиційних ресурсів. Дослідження тенденцій розвитку України свідчить про наявність великих можливостей компаній у реалізації їхнього потенціалу на підставі тих чи інших механізмів міжнародного співробітництва.

Зараз же, хоч і не знімається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до навколишнього середовища, що швидко змінюється.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, найчастіше зовсім несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що уможлиблюють блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання значення управління розвитком підприємства.

Вибір напрямку розвитку та стратегії підприємства буде успішним, якщо розробники володіють прийомами та методами аналізу довкілля підприємства; методами та основними процедурами розробки стратегії; способами оцінки та контролю реалізації стратегії; способами оцінки виробничих, фінансових та інвестиційних ризиків; вміють прогнозувати ефективність стратегічних змін; можуть оцінити відповідність елементних стратегій основним цілям підприємства, і навіть реалізувати потенціал у

сфері міжнародного співробітництва.

Актуальність та необхідність більш комплексних досліджень даних проблем визначили вибір теми та цільову спрямованість дипломної роботи, її завдання, об'єкт та предмет.

Метою роботи є обґрунтування напрямів розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність поняття «розвиток підприємства» та охарактеризувати основи ефективного управління розвитком підприємства;
- розглянути суть стратегічного управління розвитком підприємства, особливості формування його стратегії;
- охарактеризувати методологічні аспекти забезпечення розвитку підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Таврія»;
- дослідити особливості та політику розвитку ТОВ «Таврія», провести діагностику передумов його конкурентоспроможного розвитку;
- обґрунтувати напрями розвитку ТОВ «Таврія»;» на підставі реалізації міжнародних проектів

Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є процес забезпечення розвитку підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи є сукупність теоретичних та прикладних аспектів забезпечення розвитку підприємства на підставі міжнародного співробітництва та реалізації міжнародних проектів.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія» (ТОВ «Таврія»), що спеціалізується на реалізації широкого спектру сільськогосподарської техніки, торгівлі сільгосппродукцією, а також наданні послуг технічної підтримки сільськогосподарської техніки

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод

(дослідження проблем розвитку підприємства, напрямів його зовнішньоекономічної діяльності); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансового стану підприємства та потенціалу його розвитку, оцінки зовнішньоекономічної діяльності); методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності експортної діяльності компанії (для оцінки можливостей розвитку компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках); графічний (для наочного уявлення результатів дослідження).

Інформаційною базою роботи є статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Таврія», закони України, інші нормативно-правові джерела, спеціалізована методична література, наукові дослідження вітчизняних та закордонних фахівців в галузі менеджменту, періодичні видання.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні особливостей зовнішнього середовища підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування, а також системи протиріч їх розвитку та обґрунтування на цій основі об'єктивної необхідності пошуку механізмів міжнародного співробітництва як передумови забезпечення реалізації потенціалу в умовах обмеженості ресурсів та несприятливості середовища діяльності.

Результати дослідження, викладені у випускній кваліфікаційній роботі, мають практичне значення, оскільки на основі аналізу особливостей ринку сільськогосподарського машинобудування обґрунтовано конкретні напрямки розвитку його суб'єктів через міжнародне співробітництво. Розроблені рекомендації та пропозиції щодо забезпечення розвитку ТОВ «Таврія»; на основі реалізації проектного підходу у сфері міжнародного співробітництва було подано на розгляд керівництву підприємства, де було визнано можливість їх реалізації у практичній площині.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток сучасного підприємства: сутність, передумови та еволюція теоретичних концепцій

У сучасних умовах своєї роботи підприємства стикаються з якісно новими процесами, які виражаються, перш за все, у зміщенні акцентів з матеріальних складових довгострокового успіху підприємства на ринку у бік його нематеріальних характеристик, зокрема таких, як знання, компетенції та динамічні здібності організації; зростання ролі інформації та інформаційних ресурсів у процесі створення споживчої цінності; глобалізації, внаслідок якої зникають межі між державами як економічними системами, відкривається доступ до нових ринків, зменшуються розбіжності між виробниками та їх товарами; переході від необхідності дотримання принципу клієнтоорієнтованості для компаній, які прагнуть досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Всі ці трансформаційні зміни вимагають узгодженості та вироблення такого бачення розвитку підприємства, яке дозволило б у сьогоденнішніх економічних умовах, що швидко змінюються, знаходити ті інструменти, ресурси, можливості, які сприяли б їх переходу на новий якісний рівень. Успішний розвиток підприємства залежить не тільки від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, які мають стратегічне мислення. Визначення найефективніших напрямів розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерами таких питань, як основи, концепції та фактори розвитку економічних систем; принципи стратегічного підходу до управління розвитком підприємств; еталонні стратегії розвитку; типологія стратегій підприємства; принципи розроблення основних елементних стратегій підприємства [22, С. 951].

Нині у науково-практичній літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства» [12; 22; 23; 46; 47; 52]. При очевидності цього поняття в його визначення часто вкладається різний зміст [22, С. 951].

Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати з огляду на такі обставини. Перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу та рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними та якісними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а динаміка розвитку залежить від змінності етапів у життєвому циклі підприємства [22, С. 952].

Враховуючи багатоаспектність розуміння досліджуваної категорії та розвиток поглядів на неї з часом, доцільно провести асоціативний ряд даного поняття (табл. 1.1) [11, С. 237]

Таблиця 1.1- Трактування категорії «розвиток» з виведенням асоціативного ряду

Сутність визначення «розвиток»	Асоціативний ряд згідно з визначенням
1	2
придбання потенціалу для поліпшення, а не реальне покращення, процес, в якому збільшуються можливості та бажання задовольняти свої бажання та бажання інших	можливість та бажання
цілеспрямована зміна діяльності для переходу на вищий якісний рівень виконуваних функцій, структури організації, випуск нової продукції	цілеспрямованість змін
довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації	програма можливостей

Продовження табл. 1.1

1	2
процес, що ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах високої якості; процес розвитку безпосередньо пов'язаний зі зростанням міри ефективності, поліпшенням бізнес-процесів або управління ними, внаслідок чого досягнуто кількісного чи якісного приросту корисного результату порівняно з попереднім рівнем	приріст результату
закономірний (незворотній) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму	процес кількісно-якісних змін
унікальний процес трансформацій відкритої системи у просторі та часі, що характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури та переведенням у новий аттрактор функціонування	процес трансформацій відкритої системи
розвиток обумовлено впливом факторів зовнішньої та внутрішньої середовища та такого, що характеризується збільшенням його потенціалу, попитом на продукцію, масштабом діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом певної години	сталість за рахунок нарощування потенціалу

Джерело: [11, С. 237]

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку дозволив виділити компоненти визначення розвитку: зміна матерії та свідомості, можливість та бажання, цілеспрямованість змін, зростання, програма можливостей, кількісні та якісні зміни; сукупність процесів, процес зміни цілей, приріст науково-технічного результату, процес трансформації, нарощування потенціалу. Таке широкоаспектне сприйняття розвитку пояснюється розумінням його в залежності від спектра дослідницького охоплення, і що чи хто виступає в якості об'єкта [11, С. 238].

Вивчення проблематики розвитку підприємства дозволило опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав значні розбіжності у визначенні розвитку підприємства, розумінні його суті та складових

елементів. Систематизація інформації дозволила виділити чотири підходи до визначення понятійних меж терміну "розвиток підприємства" [11, С. 238]. Перший підхід базується на основі кількісно-якісних змін. У роботах [5; 12] розвиток розглядають як цілеспрямовану зміну чи сукупність кількісно-якісних змін, рух, які ведуть до появи нової якості чи конкретного результату.

Відсутність стрімкого динамізму довкілля та конкурентних умов у середині 80-х – на початку 90-х років. XX ст. викликали розуміння розвитку як зростання розмірів підприємства та підвищення певних показників його діяльності [11, С. 238]. Проте, слід зазначити, що ототожнювати розвиток із зростанням, що ґрунтується лише на кількісних параметрах, не зовсім правильно.

Таке розуміння ще ототожнюють із поняттям «еволюція» (від лат. *evolvere* – розгортаю). А.М. Локшинов вважає, що еволюція - це процес змін, тобто розвиток [11, С. 238]. С. І. Ожегов під еволюцією розуміє процес поступових кількісних змін, який є передумовою якісних змін, розвитку загалом [11, С. 238]. При цьому об'єкт еволюції набуває стійких, необоротних і нових для нього рис, під впливом яких змінює свою природу, прояв і функціонування.

По [5], «процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням заходів ефективності, поліпшенням бізнес-процесів чи управління ними, у результаті досягнуто кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем».

Тобто, наведені вище підходи, на наш погляд, можна охарактеризувати як активні, еволюційні, узагальнюючі, можна назвати їх прогресивними, які з відповідним темпом кількісних та якісних змін призводять до більш ефективних та результативних показників діяльності. Але в той же час, вони ще можуть бути дигресивними або стагнаційними, що є в тимчасовому періоді певним етапом функціонування та не зовсім справедливо ототожнювати його з розвитком.

Розвиток організації як підприємства можна розглядати з різних позицій: як об'єктивний, умовно зовнішній та суб'єктивний – внутрішній [11, С. 238]. Відповідно до такого підходу, організаційно-циклічний (зовнішній) розвиток пов'язаний з якісно-кількісними змінами, тоді як структурно-функціональний (внутрішній) – в основному, з якісними перетвореннями. В результаті проведення контент-аналізу визначень та підходів дослідників, які акцентують увагу на зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, виявлено низку закономірностей, викликаних динамічними змінами умов, факторів впливу, дій різного характеру.

Тому слід виділити другий підхід, який базується на об'єктивно зовнішньому зростанні, в якості пріоритетності якого виступають кількісно-якісні зміни. Одним із підходів визначення такого розвитку є цикл розвитку підприємства. В основі теорії циклічного розвитку лежать роботи М. Д. Кондратьєва [11, С. 238], в яких визначено, що економічні кризи у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, у тому числі підприємств, виникають періодично, циклічно. Відповідно до концепції життєвого циклу, розвиток підприємства розглядається від часу створення до його ліквідації через два критерії: витрати та результати діяльності. У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні підходи до виділення етапів та циклів розвитку соціально-економічних систем [11, С. 238]. Зарубіжні автори розробили моделі, що складаються із трьох стадій; чотирьох стадій. Широкого поширення набула модель Грейнера, що складається з п'яти стадій, які відокремлені одна від одної періодами організаційних криз. Особливістю розглянутих підходів є ототожнення понять «розвиток» та «зростання», обумовлене відсутністю чіткого розмежування етапів розвитку підприємства на кількісні та якісні. У моделі «життєвого циклу підприємств» [11, С. 238] підприємство сприймається як живий організм, що проходить відповідні десять стадій розвитку. Цикл життя підприємства умовно поділений на дві частини: зростання та старіння, що наочно показує, як розвивається підприємство, але не дає відповіді на питання, якого етапу слід

прагнути, щоб довше протриматися у фазі зростання, аналогічно, як і у всіх попередніх моделях.

У всіх запропонованих моделях автори акцентують увагу на проходженні різних стадій та криз, в яких простежуються подібні висновки, а саме: закономірність стадій, послідовність проходження етапів, великий набір складових, що впливають. Тому вивчення процесів функціонування соціально-економічних систем та тенденцій їх розвитку через цикли, етапи представляє певні труднощі, з якими стикається дослідник, переважно, вони узагальнюють і характеризують зміни якості процесу функціонування підприємства певному етапі, тому, з погляду, такий розвиток можна охарактеризувати як адаптивний.

У третьому підході як домінуючі виступають зміни якісного стану за структурними та функціональними характеристиками під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу, ряд авторів розглядає величезну кількість комбінацій таких факторів у взаємодії з ресурсами, можливостями, компетенціями підприємства, формують величезну кількість сценаріїв розвитку, які можуть мати різноспрямований характер [11, С. 239].

Розвиток підприємства має процесний характер, тому ряд дослідників розглядає його як процес переходу підприємства з одного стану до іншого з наявністю якісних перетворень [11, С. 239]; процес переходу економіко-виробничої системи в новий, якісніший стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу; процес формування, накопичення та використання стратегічних здібностей; процес нарощування внутрішнього та зовнішнього потенціалу.

Усі підходи можна розділити за двома рівнями: ефективність виробництва та ресурсів. Рівень ефективності виробництва показує раціональне використання товарів та послуг. У той самий час, ефективність розподілу ресурсів, спрацьовує лише в тому випадку, коли ресурси використовуються для тих товарів та послуг, які у найбільшій мірі потрібні

суспільству. Різноманітність досліджень розвитку підприємства дозволяє зробити висновок стосовно того, що у час дослідники акцентують свою увагу на виділенні та аналізі одного з чинників функціонування підприємства, які впливають на ефективність діяльності.

Враховуючи, що фактори покращення ефективності не існують розрізнено, а мають велику кількість взаємозв'язків, виникає складність створення єдиного цілісного підходу, який би враховував безліч аспектів ефективності діяльності. При цьому немає гарантії, що при зміні одного фактору відбудеться підвищення ефективності, оскільки можливий вплив інших факторів, що впливають своїм впливом на очікуваний ефект. Тому цей етап розвитку підприємства можна назвати трансформаційним, таким, що призводить до зміни підприємством свого якісного стану під впливом певних взаємних зв'язків.

Погляди вчених, виділені нами до четвертої групи, спрямовані на те, що розвиток підприємства полягає у правильному балансі економічного зростання та стійкості підприємства [11, С. 239].

При цьому розвиток має бути стійким, тобто стабільним. Стабільність (від латинського *stabilis*) означає "міцність, незмінність, приведення в постійний, стійкий стан, або підтримка цього стану, а також сам стан сталості, стійкості". Стійкий розвиток допускає його несумісність із проявами революційних, катастрофічних змін і розраховано на тривалий час у своєму русі та підтримку цього стану надалі.

Частина вчених деякі аспекти сталого розвитку досліджує у своїх роботах, використовуючи поняття «економічна стійкість» та «стійке функціонування». Однак, до цього часу не існує узгодженої думки щодо коректності застосування статистичного терміну «стійкість» до динамічних систем. Категорія «стійкість» – міждисциплінарна, використовується у різних науках та дослідженнях. Щодо визначення цього поняття щодо підприємств можна виділити такі підходи [11, С. 239]:

стійкість - є динамічною характеристикою, своєрідним індикатором

здатності до економічного зростання, оскільки її оцінка вимагає системного, комплексного підходу та пов'язана з аналізом усіх аспектів діяльності підприємства;

розгляд рівноваги як часткового випадку – стійкості. Стійкість визначають як здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов та протистояти їм для самозбереження певний проміжок часу, а рівновага – співвідношення певних факторів;

тлумачення стійкості як рухомої рівноваги відкритих систем;

стійкість як «постійність, несхильність – до ризику втрат і збитків».

Одне з розумінь, з економічної точки зору, визначення стійкого функціонування - це здатність зберігати обсяги реалізації продукції, товарів (робіт, послуг) протягом досить тривалого часу при різноманітних змінах споживчого попиту на ринку виробників. Проте, з погляду стратегічного управління, підприємство має орієнтуватися не так на підтримку високого кількісного рівня цільових показників (прибутки, частки ринку тощо), як на збереження їх високого потенціалу в майбутньому. Саме тому дедалі більше з'являється досліджень, у яких акцентується увага на сталому розвитку підприємства.

Стійкий розвиток допускає його несумісність з проявами революційних, катастрофічних змін і розрахований на тривалий час у своєму русі та підтримці цього стану надалі.

Різноаспектність поглядів вчених щодо питання розвитку підприємства можна подати у вигляді ключових чотирьох підходів сутності розвитку підприємства:

1. Прогресивний (зростання показників діяльності підприємств)
2. Адаптивний (підвищення гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін)
3. Трансформаційний (зміни свого якісного стану шляхом накопичення та використання потенціалу)
4. Стійкий (балансування стану підприємства на гармонійний,

довготривалий розвиток).

Узагальнюючи наукові підходи щодо питання розвитку підприємства, слід зазначити, що, на думку автора, розвиток підприємства є сукупністю змін його якісного стану (як системи), що відбуваються внаслідок взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

У сучасних умовах функціонування для стабільності своєї роботи підприємства змушені синергетично підходити до використання різних підходів, які б дозволяли їм розвиватися в довгостроковій перспективі. Тому знання дієвих інструментів, які дозволять їм керувати своїм розвитком, потребують подальшого вивчення та систематизації [11, С. 239].

У [44, С. 238] пропонується інша система підходів до визначення сутності поняття «розвитку підприємства»:

1. Факторний
 - відносно зовнішнього середовища;
 - відносно внутрішнього й зовнішнього середовища
2. Стратегічний
3. Філософський
4. Економічний
5. Соціально-економічний
6. Онтогенезисний

Управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих дій щодо планування, контролю та регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. В умовах посилення конкуренції та постійного пошуку найкращої ринкової позиції управління розвитком підприємства передбачає розробку та реалізацію стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє та на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; що характеризуються гнучкістю і здатністю забезпечити швидку адаптацію підприємства до умов ринкового середовища, що змінюються.

При виборі напряму розвитку необхідно враховувати готовність персоналу підприємства брати участь у реалізації програми організаційних, технологічних та продуктових інновацій; здатність менеджменту долати локальний опір змін. Неодмінною умовою успішного розвитку підприємства є формування його позитивного іміджу як складової частини інвестиційного іміджу регіону, на території якого підприємство планує свою діяльність [22, С. 954].

1.2. Етапи та принципи формування стратегії розвитку підприємства

Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань та інформаційних потоків настільки є великими, що формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є єдиним способом формального прогнозування його майбутніх проблем та можливостей. Стратегія є основою управління розвитком підприємства на тривалий термін, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії, знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або його зовнішнє середовище. При формуванні стратегії можна досягти більшої визначеності. Підприємство зможе передбачити події у зовнішньому середовищі та швидше на них реагувати [25, С. 2].

Отже, управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. В теорії стратегічного управління цей процес представлений безліччю моделей, загальним у яких є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставленої мети; якісний аналіз системи цілей та перевірка їх на узгодженість; визначення основних методів та засобів для досягнення цілей [25, С. 3]. Саме тому ефективність розвитку підприємства вимагає побудови ефективної системи стратегічного управління.

Стратегічне управління полягає в вивченні відносин, які можна охарактеризувати з допомогою системи «середовище - організація».

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи і моделі, сформовані з урахуванням різних теорій управління [20, с. 8].

Стратегічне управління принципово відрізняється від інших видів управління, як-от оперативне, тактичне. Причому ця відмінність полягає не просто в мірі деталізації плану, цілях або виборі горизонту планування, а насамперед у напрямку вектору управління. Традиційно вектор управління спрямований із минулого у майбутнє. Стратегічне управління передбачає вибудовування вектору аналізу та прийняття управлінських рішень із майбутнього в сьогодення. Це і викликає сьогодні у сучасних керівників основні методологічні труднощі: як планувати «від бази» – знають усі, а ось як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу, – мало хто знає. І справа не тільки в тому, що в нашій країні довгий час у таких рішеннях на рівні організацій просто не було необхідності. З аналогічними труднощами стикаються менеджери підприємств у країнах, що мають багату історію розвитку ринкової економіки. Швидше за все, ці труднощі можна пояснити недостатньою розвиненістю теоретико-методологічної основи питання [6, С. 74].

Стратегічний менеджмент є сферою науки і практики управління, що швидко розвивається, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинена американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньофірмового планування всіх розвинених країн. В даний час існує безліч визначень стратегії, але всіх їх поєднує поняття стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. «Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі та

основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху» [27, С. 4].

«Стратегічне управління – це процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й погрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє [27, С. 4]. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти: її цілями та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей». Термін «стратегічне управління» запроваджено з кінця 1960-70 гг. для того, щоб внести різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на найвищому рівні. Необхідність проведення такої відмінності була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації в середовищі, що змінюється.

Вирізняють чотири фактори-умови, що визначають актуальність стратегічного управління [27, С. 4]: 1. У другій половині ХХ ст. число завдань, зумовлених внутрішньофірмовими та зовнішніми змінами, неухильно зростало. Багато хто з них були принципово новими і не підлягали рішенню, виходячи з досвіду, отриманого в першій половині ХХ ст. 2. Множинність завдань поряд із розширенням географічних рамок діяльності національних економік призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем. 3. Зростала роль вищої ланки управління, тоді як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині століття, дедалі менше відповідала умовам вирішення завдань. 4. Посилювалася нестабільність довкілля, що підвищувало ймовірність стратегічних раптових змін, їх непередбачуваність.

Винятково важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до навколишнього середовища, що швидко змінюється [27, С. 5]. Своєчасне реагування на зміни досягалося за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу

нових методів, систем та підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично є стабільним, то немає особливої потреби займатися стратегічним менеджментом. Однак нині більшість підприємств працюють у швидко змінюваному і важко передбачуваному оточенні, отже, потребують методів стратегічного менеджменту.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства, йде активний процес утворення фінансово-промислових груп.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який торкнувся нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні відмінності та переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм продається у всіх країнах світу та є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів світових фірм можна лише діючи аналогічними методами, тобто. розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі [27, С. 5].

Стратегічне управління на підприємстві являє собою набір дій і рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти йому досягти своїх цілей. Стратегічне управління – це управління, у центрі якого стоїть стратегічний вибір, що сприяє прийняттю та здійсненню стратегічних рішень [6]. Процес стратегічного управління є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни у діяльності підприємства у достатній мірі [6, С. 74].

У вирішенні стратегічних завдань підприємства стратегічне управління відіграє ключову роль, під ним розуміється процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями та можливостями організації у змінних ринкових умовах [6; 37]. Мета стратегічного управління – визначити

найперспективніші напрями діяльності підприємства, що забезпечують його вдосконалення та розвиток. За кордоном цей термін було введено [6; 19], щоб відрізнити це поняття від довгострокового планування і відобразити відмінність планування, здійснюваного лише на рівні управління підприємством загалом чи його самостійних господарських одиниць, від планування нижчих рівнях управління.

Інтерес до стратегічного управління був обумовлений наступним [6, С. 75]: усвідомленням того, що будь-яке підприємство є відкритою системою і що головні джерела успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі; в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності підприємства – один із вирішальних факторів його виживання та розвитку. Стратегічне управління дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу; оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція, яка використовується в довгостроковому плануванні, не може ефективно застосовуватися, необхідно використовувати сценарний, ситуаційний підходи, які добре вписуються в концепцію стратегічного управління; для того щоб підприємство найкраще реагувало на вплив зовнішнього середовища, його система управління повинна мати адаптаційні здібності [6, С. 75].

Предметом стратегічного управління є: проблеми, які безпосередньо пов'язані з генеральними цілями організації; проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, який необхідний для вирішення завдань щодо досягнення цілей; проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими. Стратегічне управління виявляється в наступних п'яти функціях: планування стратегії; виконання стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних завдань; мотивація досягнення стратегічних рішень; контроль за процесом виконання стратегії.

Таким чином, стратегічне управління – це плановий процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його

потенційними можливостями та шансами на успіх у ринковій діяльності. В основу розробки стратегічних планів береться аналіз перспектив розвитку підприємства за певних припущень про зміну зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій підприємства у конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу формуються цілі розвитку підприємства та вибираються стратегії їх досягнення. Якщо довгостроковий і річний плани підприємства пропонують планування обраних напрямів розвитку, то рамках стратегічного управління вирішуються питання, які нові напрями слід розвивати, які з існуючих – ліквідувати. Стратегічне управління спрямоване на адаптацію діяльності підприємства до постійно мінливих умов зовнішнього середовища та на вигоди з нових можливостей [6, С. 75].

З викладеного слід звернути увагу до підходах до визначення сутності стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.1). У [57] систематизовано погляди на тлумачення цього поняття.

Стратегічне управління розвитком підприємства
1. Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє встановлювати цілі та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»).
2. Систематизований підхід до управління стратегічними змінами, що складається з: 1. Позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей. 2. Стратегічного реагування у час через власний менеджмент. 3. Систематичного управління опором змін за допомогою стратегічних рішень
3. Розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційний стратегічний розвиток
4. Одне з найважливіших втілень системного аналізу, оскільки визначає умови життя людей у майбутньому. В основі методичних концепцій системного аналізу лежить теорія дослідження операцій та загальна теорія управління
5. Єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце у навколишньому середовищі та забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягти успіху на ринку.
6. Процес, спрямований вищим керівництвом визначення основних завдань організації та набору рішень, які дозволяють досягти тих цілей чи виконати завдання протягом передбаченого періоду, й те водночас забезпечує відповідні швидкі реакцію зміни умов протягом цього періоду

Рисунок 1.1- Підходи до визначення категорії «Стратегічне управління розвитком підприємства»

Джерело: [57]

Також автором представлено власне розуміння суті даного поняття, – стратегічне управління розвитком підприємства можна розглядати як управління підприємством, яке гнучко та своєчасно реагує на зміни у зовнішньому середовищі, враховуючи при цьому можливості самого підприємства (його потенціал), що в сукупності дає можливість підприємству досягти поставленої цілі та ефективно та успішно функціонувати протягом тривалого терміну за допомогою системного підходу до даного процесу [57, С. 285].

Таким чином, можна виокремити наступні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства:

1. Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє встановлювати цілі та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)

2. Одне з найважливіших втілень системного аналізу, оскільки визначає умови життя людей у майбутньому. В основі методичних концепцій системного аналізу лежить теорія дослідження операцій та загальна теорія управління

3. Систематизований підхід до управління стратегічними змінами, що складається з: 1. Позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей. 2. Стратегічного реагування у час через власний менеджмент. 3. Систематичного управління опором змін за допомогою стратегічних рішень

4. Єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце у навколишньому середовищі та забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягти успіху на ринку.

5. Розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційний стратегічний розвиток

6. Процес, спрямований вищим керівництвом визначення основних

завдань організації та набору рішень, які дозволяють досягти тих цілей чи виконати завдання протягом передбаченого періоду, й те водночас забезпечує відповідні швидкі реакцію зміни умов протягом цього періоду

На основі проведеного аналізу [6, с.77] можна назвати такі основні етапи процесу стратегічного управління.

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно в першому наближенні зрозуміти, яким є призначення підприємства, яким ми хочемо бачити його в майбутньому. Методика формулювання місії організації призначена для формулювання основних цільових орієнтирів й стратегічних цілей підприємства, взаємоув'язаних з бажаннями власників. Суть методики полягає у експертній розробці положення про місію фірми. Цей документ стає своєрідною платформою для формулювання місії фірми. Незважаючи на те, що процес постановки стратегічних цілей носить досить суб'єктивний характер, пов'язаний насамперед із цілями та кваліфікацією власників та топ-менеджерів, на певному рівні абстрактними орієнтирами можуть служити кілька загальних положень. Застосування кожного з них пов'язане зі станом підприємства на даний момент, а саме: забезпечення існування підприємства – найпростіший орієнтир, який обирається або в початковий період діяльності підприємства, або в кризові періоди, пов'язані з загрозою його зникнення; стабільність діяльності – стан, у якому залишаються стабільними життєво важливі показники діяльності фірми.

Стабільність має на увазі здатність до реакції на зміни у зовнішньому середовищі; зростання випуску продукції, частки ринку, прибутку, продажу тощо; розвиток – дозволяє більш гнучко реагувати на ринкові запити, що виникають, розширює можливе коло альтернатив при плануванні, дозволяє оперативно перебудовуватися з одного виду діяльності на інший; креативність – постійні інновації у всіх галузях, передусім, у виробництві, в управлінні та маркетингу, як ціль і як засіб підтримки постійної конкурентної переваги.

Можна виділити вісім просторів, у яких можуть визначатися цілі підприємства: положення на ринку – бажана частка ринку; інновації - визначення нових способів ведення бізнесу; продуктивність праці, зниження витрат; ресурси - фінансові, матеріальні, людські, маркетингові та ін; дохідність, прибутковість; управлінські аспекти; якість менеджменту; персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи); соціальна відповідальність перед суспільством; реалізація наукового підходу до процесу стратегічного планування цілей підприємства (певні цілі з восьми просторів для обраної категорії), забезпечується їх відповідністю низці вимог. Процес формування місії та постановки стратегічних цілей є частиною стратегічного управління. Стратегічні цілі визначають такі загальні параметри, як масштаб, вид й сфера діяльності підприємства, на досить тривалу перспективу.

У [25, С. 5] представлені типові цілі розвитку підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2- Приклади типових цілей розвитку підприємства

Ключова область	Характеристика цілей
1	2
1. Прибуток (прибутковість, рентабельність)	Може виражатися у різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, відношення прибутку до обсягу продажу (коефіцієнт чистого прибутку) та ін.
2. Положення на ринку	Може описуватися такими поняттями: частка ринку, обсяг продажу у грошовому чи натуральному вираженні, ринкова (галузева) ніша
3. Продуктивність	Може бути виражена ставленням виходу до входу, і навіть у вигляді витрат за одиницю продукції, ставленням доданої вартості до чисельності працівників
4. Інновації	Визначають нові способи ведення бізнесу (нові технології та методи організації виробництва, впровадження на нові ринки тощо) і можуть виражатися як у грошових, так і в інших показниках
5. Продукція	Крім показників обсягу продажу або прибутковості по відношенню до конкретного виробу (асортименту виробів), цілі можуть бути пов'язані з виведенням нового товару на ринок або зняттям його з виробництва та ринку

1	2
6.Фінансові ресурси	Можуть бути виражені рухом готівки, структурою капіталу, випуском цінних паперів, оборотним капіталом, виплатою дивідендів
7.Виробничий потенціал	Можна описати за допомогою таких показників, як: виробничі потужності, постійні витрати, одиниці продукції в натурному та грошах
8.Організація (з погляду процесу)	Визначає зміни у структурі чи діяльності, може виражатися будь-якою кількістю цілей
9.Персонал	Цілі можуть визначати виконання трудових функцій та ставлення до роботи, професійне навчання, способи мотивації працівників
10.Соціальна відповідальність	Може бути виражена цілями у вигляді видів діяльності, орієнтованих участь у вирішенні гострих соціальних проблем (екологія, безробіття)

Джерело: [25]

Таким чином, на першому етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства – ті, що управляються та плануються незалежно від інших ринків та інфраструктур.

2. Стратегічний аналіз. На підставі уявлення про місію та цілі підприємства ми можемо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які максимально впливають на його розвиток, а отже, вимагають ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз включає у собі аналіз навколишнього середовища (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентної середовища та інших.) і аналіз внутрішнього середовища (структури підприємства і його процесів). Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних галузей. При аналізі не торкаються загальнофірмових проблем, оскільки окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їх інфраструктура має свої сильні і слабкі сторони стосовно конкурентів.. Звідси різні сфери господарської діяльності підприємства мають ризики і особливі шанси успіху. Аналіз зовнішнього середовища та норм регулювання виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку в екології,

технології, економіці, правовому регулюванні, суспільстві та політиці. Він допомагає з'ясувати найважливіші зміни у поведінці робітників, профспілок, державних установ, кредиторів.

3. Визначення простору для стратегічного вибору. Коли в результаті стратегічного аналізу ми отримали уявлення про перспективи зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, настав час для відповіді на запитання «в якому напрямку має розвиватися організація?», саме «в якому напрямку?», а не «як?» Відповідь дозволить «відкинути» свідомо неперспективні напрями розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілей організації, визначених на попередньому етапі. Нерідко відбувається їхнє переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може стати нове розуміння ситуації

4. Розробка стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі розробляється загальнофірмова стратегія на встановлений час – на термін від 3 до 10 років. При цьому, якщо підприємство діє в кількох стратегічних галузях, то для кожної з них мають передбачатися свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією господарською областю загальнофірмова стратегія визначає чинники успіху, які забезпечують йому переваги боротьби з конкурентами. Загальнофірмова стратегія включає проекти і програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Дані програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові установки та ін.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії. На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, підтверджується шляхом обґрунтування потреби та джерел довгострокових ресурсів, і насамперед фінансових. За результатами аналізу фінансової перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані. Залежно

від фінансових обставин підприємствам також доводиться передбачати структуру областей господарської діяльності, які становили основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли використовувані стратегічні галузі хоч і забезпечують у наступні кілька років достатній дохід, але не мають більшого потенціалу в більш віддаленій перспективі. У цьому випадку вдаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові сфери ділової активності. Обґрунтування та реалізація стратегії розвитку промислового підприємства залежить від управлінських рішень. Управлінські рішення лише тоді вважатимуться стратегічними, якщо вони: орієнтовані майбутнє; пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємства; пов'язані із залученням значних ресурсів та можуть мати надзвичайно серйозні довготривалі наслідки для підприємства. До управлінських стратегічних рішень можна віднести: реструктуризацію підприємства; впровадження інновацій; вихід нові ринки збуту; злиття підприємства; зміну його організаційно-правової форми та ін. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства та його життєздатність перед прогнозованими, непередбачуваними, а також і взагалі невідомими на даний момент подіями, які можуть відбутися в його оточенні. Саме вони окреслюють реальні завдання підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, передбачають види та обсяг ресурсів, що залучаються для вирішення завдань. Стратегічні рішення визначають ефективність підприємства. Від них залежить те, наскільки правильно з урахуванням наявних ресурсів зорієнтовані основні зусилля.

При розробці стратегії необхідно дотримуватись наступних правил її формування [14; 20; 51]: 1. Вибирати реальні та реалізовані види бізнесу та стратегію. 2. Стратегія має відповідати ресурсно-потенційним можливостям підприємства. 3. Стратегія повинна містити конкурентні переваги (продукції, послуг та самого підприємства). 4. Стратегія повинна розроблятися з

урахуванням лідерства та зниження витрат. 5. Стратегія має бути орієнтована на привабливий сегмент ринку на основі наявних конкурентних переваг та забезпечувати стійкий вихід на ринок. 6. Стратегія повинна мати інноваційність бізнесу, забезпечувати стратегічний розвиток і зростання підприємства [25, С. 4].

Отже, з урахуванням викладеного слід виділити такі основні особливості стратегічного управління: стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрями розвитку підприємства; визначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління; основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства [6, С. 80].

Висновки за розділом 1

Отже, сутність поняття «розвиток підприємства» має багато аспектний характер. У сучасних умовах функціонування для стабільності своєї роботи підприємства змушені синергетично підходити до використання різних підходів, які б дозволяли їм розвиватися в довгостроковій перспективі. Тому знання дієвих інструментів, які дозволять їм керувати своїм розвитком, потребують подальшого вивчення. Найчастіше під розвитком підприємства вважають процес сукупних змін до соціально-економічної системи підприємства, орієнтований на його перехід до нового якісно-кількісного стану під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ

Головною метою розвитку підприємства є збереження його у довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу та рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Успішний розвиток підприємства залежить не тільки від матеріально-

ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, які мають стратегічне мислення. Визначення найефективніших напрямів розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерами таких питань як основи, концепції та фактори розвитку економічних систем; засади стратегічного підходу до управління розвитком підприємств; еталонні стратегії розвитку; типологія стратегій підприємства; принципи розробки основних елементних стратегій підприємства

Управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. В торії стратегічного управління цей процес представлений безліччю моделей, загальним для яких є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставленої мети; якісний аналіз системи цілей та перевірка їх узгодженості; визначення основних методів та засобів для досягнення цілей. Саме тому ефективність розвитку підприємства вимагає побудови ефективної системи стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія» (ТОВ «Таврія») – один із багаторічних лідерів постачання на український ринок сільськогосподарської техніки відомих світових виробників. Відповідно до результатів незалежних ринкових досліджень, «Таврія» є одним із найбільших імпортерів аграрної техніки в Україні. Компанія пропонує весь спектр сільськогосподарської техніки світових виробників, які відомі не лише за кордоном, а також заробили позитивний імідж на полях України.

Крім цього, дбаючи про своїх клієнтів, компанія надає додаткові послуги та сервіси. На території України ТОВ «Таврія» організувала мережу сервісних центрів, оснащених усім необхідним обладнанням. Мета її створення – підтримка на належному рівні технічного стану сільськогосподарської та комерційної техніки шляхом виконання комплексу технічних заходів, а саме: гарантійне обслуговування; технічне обслуговування (регламентне та сезонне); встановлення додаткового обладнання; комп'ютерна діагностика; шиномонтаж та балансування коліс; миття та прибирання великогабаритного транспорту; виїзд висококваліфікованих сервісних інженерів на місце поломки техніки.

На всі проведені роботи, які виконуються у мережі представництв ТОВ «Таврія», надаються гарантійні зобов'язання на фіксований термін. Гарантія якості виконаних робіт досягається шляхом використання спеціалізованого обладнання та інструментів, що регламентовані технологіями обслуговування та ремонту заводів-виробників техніки.

Асортимент техніки та обладнання ТОВ «Таврія» на ринку України представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Асортимент техніки та обладнання ТОВ «Таврія»

Асортимент техніки та обладнання ТОВ «Таврія»	
трактори	зерносушильне обладнання
зернозбиральні комбайни	силоси для зберігання зерна
кормозбиральні комбайни	посівна техніка
жниварки	причепи- перевантажувачі
прес-підбирачі	обприскувачі
кормівництво	бункери-протруйники
внесення добрив	точне землеробство
землеобробка	ремонт моторів, мостів та КПП

Джерело: [за матеріалами підприємства]

Сервісні центри ТОВ «Таврія» забезпечені необхідним високоякісним обладнанням та інструментами, що регламентуються заводами-виробниками техніки для повного переліку діагностичних та ремонтних робіт, а також сервісного обслуговування. При виконанні технічного обслуговування або ремонту техніки використовуються оригінальні запасні частини та матеріали, аналогічні тим, що встановлюються під час збирання техніки на заводі. Встановлюючи оригінальні запасні частини та матеріали, компанія збільшує надійність експлуатації власної техніки.

За допомогою високоточного обладнання компанія може здійснювати: капітальний ремонт двигунів внутрішнього згоряння; тестування на герметичність; заміну сидл клапана та напрямних втулок клапана; шліфування клапана та гнізда клапана; шліфування головки та блоку циліндрів; розточування циліндрів; обробку корінних опор (ліжка) коленвалу;

Головний офіс компанії розташований у Києві. Окрім цього відкрито представництва у Житомирі, Кіровограді, Лубнах, Миколаєві, Одесі, Первомайську, Полтаві, Рівному, Сумах, Умані, Харкові, Хмельницькому, Черкасах. Досить широка мережа регіональних представництв відкриває

суттєві можливості розвитку бізнесу, але водночас потребує побудови відповідної системи управління.

Постачальниками ТОВ «Таврія» є відомі виробники зі світовим ім'ям, з якими компанія працює на договірній основі: CLAAS, Ag Leader, Agrimex, Claydon, CSI, Dieci, Delux, Farnet, Fliegl, Oest, Great Plains, Geringhoff, Kuhn, Lemken, Maizco, Metalfor, Stara. Серед зазначених компаній можна виділити низку провідних лідерів світового машинобудування офіційним дилером яких є ТОВ «Таврія»

Підприємство має багаторічний досвід роботи із системами точного землеробства. Висококваліфіковані фахівці надають послуги з встановлення, навчання та обслуговування таких систем. Компанія працює з одним із лідерів у галузі виробництва обладнання для точного землеробства, – американською компанією AgLeader. Спектр продукції дуже широкий і може задовольнити найвибагливішого замовника.

Точне землеробство поєднує такі напрямки: навігація та автоматичне водіння, контроль обсягів внесення продуктів при посадці, моніторинг врожайності зернових. Розвиток зазначених напрямів передбачає використання сучасних технологічних рішень, рішень у сфері інформаційних технологій, що дозволяють суттєво збільшувати продуктивність, обмежувати можливі втрати.

Важливим напрямом діяльності компанії "Таврія" є торгівля сільськогосподарською продукцією. Відділ сільськогосподарської продукції компанії здійснює закупівлю зернових та олійних культур. Також пропонується можливість розрахунку продукцією для придбання сільгосптехніки. Закупівля продукції можлива на таких умовах: самовивіз із господарства – FCA, закупівля на елеваторах (перепис) – EXW, FCA, Закупівля у портах (виробник сам доставляє продукцію до порту) – CPT.

Одним із головних напрямків компанії є надання замовникам широкого спектру оригінальних запасних частин. Вся номенклатура проходить жорсткий технічний контроль, оригінальні запчастини відповідають усім

вимогам заводу виробника, що сформувалися з багаторічного досвіду, випробувань у лабораторії, на полігоні та, нарешті, в експлуатації споживачів.

Продумана система контролю замовлень та складського планування гарантує, що замовники запчастин із фірмовим логотипом та голограмою отримують високий рівень підтримки. Загальна комп'ютерна мережа, де система обліку товарів з аналізом збуту, дозволяє максимально скоротити час очікування запчастин з моменту оформлення замовлення до його отримання. Завдяки існуванню центрального та регіональних складів, замовники можуть бути впевнені у швидкій доставці запчастин. У разі відсутності запасних частин складі вони привозяться у найкоротші терміни. На складах компанії, що зручно розташовані по території України, знаходяться одночасно близько 20000 найменувань оригінальних запчастин.

Ринок сільськогосподарської техніки України представлений як вітчизняними, так і іноземними компаніями. Потенційно ринок дуже ємний, але головною проблемою є платоспроможність аграрних компаній. ТОВ «Таврія» є одним із лідерів ринку, при цьому конкурує з вітчизняними компаніями – Харківський тракторний завод, «Червона зірка», «Завод Кобзаренко».

За інформацією Мінагропроду, 85% купленої техніки у 2021 році – імпорт. Лідерами попиту серед імпоротної сільгосптехніки є трактори (82%) та комбайни (94%). Традиційно лідерами українського ринку сільськогосподарської техніки є такі міжнародні компанії, як New Holland, Claas та John Deere. Сумарно продукції цих виробників припадає понад 70% імпорту нових машин.

За даними Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», українські аграрії забезпечені основними видами сільгоспмашин лише на 50%. Особливо критична ситуація склалася з тракторами, які є невід'ємною частиною більшості виробничих процесів у рослинництві. Тракторна техніка в українських господарствах відпрацювала своє та

потребує заміни. Станом на 2021 рік, за різними підрахунками, від 78% до 85% тракторів знаходилося за межами амортизаційного та економічно доцільного терміну експлуатації. Ситуація ускладнюється тим, що популярність вітчизняної техніки поступово зменшується: якщо у 2004 році 80% продажів сільгоспмашин припадало на заводи України та країн СНД, то сьогодні їхня частка не перевищує 30%. А ті українські підприємства, які змогли налагодити виробництво сучасних зразків переважно експортують свою продукцію.

Україна, маючи потужні виробництва сільськогосподарської техніки, такі як ХТЗ, «Червона зірка», «Завод Кобзаренко», і є найбільшою аграрною країною в Європі, самостійно забезпечити себе технікою не може. Вітчизняними сільгоспвиробниками у 2020 році було закуплено техніки та обладнання на загальну суму 4,8 млрд грн, а за вісім місяців 2021 року технічний парк аграрії поновили на 3,8 млрд. грн. [8]

Для учасників ринку сільгосптехніки в Україні 2021-й став «чорним». Падіння світових цін на зерно, втрата доступу до частини українських територій, девальвація гривні, проблеми з кредитуванням, відсутність держпідтримки, впровадження додаткового імпортного мита призвели до зменшення імпорту сільгосптехніки в Україну. За даними Державної фіскальної служби, у 2021 році в Україну було імпортовано тракторів та сільгоспмашин \$406,8, а це близько 40% рівня 2019 року [39].

У 2021 році, за інформацією Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ), в Україні відбулося відновлення ринку сільгосптехніки на 70% до показників продажів 2018 року. У 2020 році сталося падіння ринку техніки щодо 2019 року на 40%, у 2021 році – 30% щодо 2020 року.

2020-2021 роки були прибутковими для агровиробників через сприятливі природно-кліматичні умови та девальвацію гривні. Останнє позитивно вплинуло на доходи агропідприємств навіть у доларовому еквіваленті. Таким чином намітилися позитивні тенденції на українському ринку сільськогосподарської техніки. Головною передумовою посилення

зазначених тенденцій є макрофінансова стабільність та доступність суб'єктів агробізнесу до фінансових коштів. У цьому плані слід зазначити, що у ТОВ «Таврія» існує розроблена система фінансування продажів, – існують спеціальні умови кредитування, розрахунків із низкою банків.

Незважаючи на те, що у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанія «Таврія» орієнтована на реалізацію імпорتنих операцій (імпорт техніки – США, Німеччина, Італія, Франція), слід зазначити, що у компанії також здійснюються й експортні операції – реалізація техніки, запасних частин, сільгосппродукції. Компанія експортує продукцію в Казахстан, Грузію, Туркменію, Молдову та інші держави. При цьому має місце несуттєва зміна коливання обсягів експорту з року в рік. Частка експорту займає лише 7-9% у фінансовому обороті компанії, приблизно 80% - доходи від реалізації імпортованої техніки, і близько 10% - доходи від реалізації сільгосппродукції.

Демонструючи позитивну динаміку розвитку в ТОВ «Таврія», особлива увага приділяється проблемам побудови ефективної системи управління. Слід зазначити, що ТОВ "Таврія" - стратегічно орієнтована компанія. У компанії розроблено стратегію розвитку, яка успішно реалізується незважаючи на проблеми зовнішнього середовища. Базова стратегія підприємства – стратегія зростання (стратегія диверсифікованого зростання). Зазначена стратегія дозволяє оптимізувати вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співпраці з іноземними виробниками сільгосптехніки.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ «Таврія», які є основою його управлінської політики:

- динамічний розвиток компанії на основі стратегічної співпраці з провідними виробниками сільськогосподарської техніки;
- диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються;
- освоєння інноваційних технологій у сфері обслуговування

сільськогосподарської техніки, точного землеробства;

- ефективна система контролю якості та гарантії якості;
- гнучка система ціноутворення та розробка системи фінансування збуту через співпрацю з низкою фінансових структур;
- система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації своїх працівників незалежно від сфери їхньої діяльності;
- ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій над ринком з урахуванням його потенціалу у середньостроковій перспективі.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Таврія» складається з таких базових департаментів: департаменту фінансово-економічного планування, технічного обслуговування, департаменту ЗЕД та кадрового забезпечення. У структурі кожного з департаментів виділено відділи. До основних завдань департаменту фінансово-економічного планування слід віднести розробку та реалізацію програм розвитку підприємства, формування фінансових планів та фінансовий контроль. Департамент фінансово-економічного планування фактично є базовим, саме у ньому зосереджено основні центри прийняття стратегічних рішень. Крім цього, Департамент також займається операціями купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, що є фактично додатковим напрямом діяльності ТОВ «Таврія». Тому існує доцільність роздвоєння даного департаменту на два напрями – планування стратегічного розвитку та фінансово-економічне управління. Подальший розвиток компанії, диверсифікація її діяльності вимагатимуть внесення таких нововведень до організаційної структури компанії.

Департамент технічного обслуговування створено з метою управління роботами з підтримки на належному рівні технічного стану сільськогосподарської та комерційної техніки шляхом виконання комплексу технічних заходів – гарантійне обслуговування, технічне обслуговування (регламентне та сезонне), встановлення додаткового обладнання; комп'ютерна діагностика; виїзд висококваліфікованих сервісних інженерів на

місце поломки техніки тощо.

Важливою складовою вказаного департаменту є відділ управління матеріально-технічними ресурсами, оскільки на складах компанії, що знаходиться одночасно близько 20000 найменувань оригінальних запчастин. Крім того, компанія на всі здійснені роботи надає гарантійні зобов'язання на фіксований термін. Гарантія якості виконаних робіт досягається шляхом використання спеціалізованого обладнання та інструментів, що регламентовані технологіями обслуговування та ремонту заводів-виробників техніки.

Високий рівень технологічного обслуговування обумовлює необхідність виділення в організаційній структурі компанії департаменту кадрового забезпечення, у межах якого, функціонує навчальний центр, – що спеціалізується на підготовці висококваліфікованих фахівців. Важливість завдання центру пояснюється тим, що спеціалісти компанії фактично репрезентують провідних світових виробників сільськогосподарської техніки.

Основними завданнями та функціями департаменту ЗЕД є такі: проведення маркетингових досліджень для визначення тенденцій внутрішнього та зовнішнього ринку; встановлення співробітництва та підтримання контактів із закордонними партнерами; координація роботи з розширення напрямів ЗЕД, організація робіт з налагодження та підтримання довгострокового співробітництва із закордонними партнерами та бізнес-структурами з питань маркетингу та ЗЕД; координація робіт департаментів компанії з метою планування постачальницько-збутової та ЗЕД.

Фактично в компанії існують паралельні підсистеми управління у сфері планування діяльності та маркетингу, при цьому система управління ЗЕД певною мірою функціонує окремо, що пов'язано з орієнтацією компанії на сферу ЗЕД. Однак, у перспективі ТОВ «Таврія» доцільно забезпечити раціональну інтеграцію підсистеми ЗЕД у загальну систему управління. Крім цього, у підсистемі управління ЗЕД можна виділити окремі центри

управління, що стосуються планування ЗЕД та управління її реалізацією.

Проведені дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Таврія». Компанія є прибутковою, проте слід зазначити коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю валютного ринку та суттєвими погіршеннями у макроекономічній сфері країни за останні п'ять років загалом..(табл. 2.1)

Таблиця 2.1- Результати діяльності ТОВ «Таврія» за період 2018-2021 років

Показники	Результати діяльності по роках, млн.грн.			
	2018	2019	2020	2021
Доходи	192,45	159,56	168,88	202,34
Чистий прибуток	17,3205	15,956	13,5104	28,3276

Джерело: за матеріалами підприємства

Так, у 2019 році дохід ТОВ «Таврія» зменшився із 195,45 млн. грн. до 159,56 млн. грн. Фактично період з 2018 року до 2021 року – це період зменшення прибутковості компанії, незважаючи на незначне збільшення доходу за 2021 рік, – на 9,32 млн. грн. Саме у 2019 та 2021 роках мала місце суттєва девальвація гривні, що негативно вплинуло на обсяги реалізації продукції.

Варто зазначити, що попри дестабілізацію фінансового ринку, компанія все ж таки отримувала прибуток. Валютні коливання мають сильний вплив на попит не тільки в короткостроковому періоді, а й у середньостроковому періоді, отже, траєкторія прибутковості компанії суттєво не змінилася. Збільшення прибутку за 2021 рік, могло б бути більшим, проте девальвація збільшила ціни на продукцію у гривневому еквіваленті, а також обмежила можливості залучення агрокомпаніями кредитних ресурсів.

Таким чином, ТОВ «Таврія» – компанія, яка успішно розвивається на українському ринку сільськогосподарської техніки. Компанія є стратегічно орієнтованою, сформована система управління дозволяє вирішувати поточні та довгострокові завдання розвитку. Диверсифікованість компанії оптимізує

систему ризиків, пов'язаних з впливом макроекономічних факторів, про що свідчить динаміка розвитку компанії у період з 2018 по 2021 рік. Оскільки вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки має величезний потенціал, можна стверджувати про наявність перспектив подальшого розвитку компанії, збільшення частки ринку, доходів та прибутковості

2.2. Стратегічний аналіз передумов конкурентоспроможного розвитку підприємства

Розуміння перспектив розвитку «Таврія» потребує дослідження передумов конкурентоспроможного розвитку компанії, важливим інструментом якого є стратегічний аналіз.

Насамперед слід звернути увагу на систему стратегічного управління ТОВ «Таврія», оскільки вона визначає можливості ефективної адаптації до зовнішнього, нестабільного середовища. Проведені дослідження показують, що у компанії має місце підсистема стратегічного управління – розроблена стратегія (стратегія диверсифікованого зростання), система функціональних стратегій, стратегічні цілі. Також визначено базові засади реалізації управлінської політики, сформовано відповідну організаційно-управлінську структуру.

Фінансова стратегія компанії спрямована на реалізацію стратегії зростання. Основою фінансової стратегії ТОВ «Таврія» є забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства у вигляді оптимізації системи витрат і ризиків. Важливою складовою фінансової стратегії є обґрунтування фінансових механізмів стимулювання збуту продукції. Саме тому у компанії дуже розвинені взаємини із фінансовими структурами.

Операційна стратегія компанії насамперед орієнтована на швидке та якісне обслуговування клієнтів компанії. Подібна політика дозволяє розширювати клієнтську базу та ефективно конкурувати. Саме тому в оргструктурі компанії передбачено окремий департамент, що займається

питаннями технічного забезпечення. Разом з цим, у компанії домінує орієнтація на систему пріоритетів - якість, гнучкість та мінімізація витрат, що обмежує можливості розвитку компанії.

Маркетингова стратегія компанії – стратегія розвитку. Ця стратегія чітко корелює з базовою стратегією, оскільки орієнтована на збільшення частки ринку. При цьому в компанії використовується широкий інструментарій маркетингової політики. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням, оскільки компанія функціонує в умовах нестабільного середовища.

У системі стратегічного управління підприємства закладені також деякі протиріччя, мають місце і слабкі сторони. Перш за все, система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в оргструктурі компанії, крім цього, спостерігається до певної міри дезінтеграція підсистем управління ЗЕД та підсистеми управління комплексом операцій на внутрішньому ринку. Також варто було б чітко виділити підсистему управління ризиками, оскільки компанія функціонує в дуже нестабільному середовищі.

Що ж до стратегії ЗЕД ТОВ «Таврія», то її можна визначити як стратегію інтенсифікованого зростання, оскільки ЗЕД є базовим напрямком компанії. Фактично вся система управління орієнтована на забезпечення розвитку ЗЕД, її найрізноманітніших форм - експортну та імпорتنу діяльність, міжнародне науково-технічне співробітництво, інжинірингові та консалтингові послуги, а також інші види діяльності, включаючи об'єкти капітального будівництва, зовнішньоекономічну діяльність, що включає вивезення/ввезення капіталу у формі прямих та портфельних інвестицій тощо.

Звичайно ж, реалізуючи політику диверсифікованого зростання, керівництво компанії має особливу увагу приділяти чіткому виділенню окремих підсистем управління та забезпеченню їх ефективної інтеграції. Саме такий підхід має бути покладено в основу формування політики удосконалення системи управління у ТОВ «Таврія», зокрема підсистеми

стратегічного управління.

Оскільки ТОВ «Таврія» функціонує в умовах системної нестабільності зовнішнього середовища, дуже важливо використовувати низку інструментів стратегічного аналізу для розуміння його специфіки, а також можливостей компанії. Найбільш поширеними інструментами стратегічного аналізу є такі інструменти як PEST аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз – простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років наперед, із щорічним оновленням даних. PEST-аналіз може бути виконаний у вигляді матриці з 4 квадрантів або у табличній формі.

PEST-аналіз є інструментом, покликаним виявляти політичні (Policy), економічні (Economy), соціальні (Society) та технологічні (Technology) аспекти, здатні вплинути на стратегічний розвиток підприємства. PEST-аналіз докілька допомагає краще зрозуміти сьогодишню обстановку. Вивчення політики пов'язане з тим, що ця сфера здійснює регулювання влади. Влада займається визначенням середовища фірми та отриманням основних ресурсів для здійснення у ній бізнес-процесів. Вивчення економіки необхідно, оскільки для успішної роботи підприємства необхідно мати чітку картину з розподілу ресурсів на державному рівні. Це найважливіша умова роботи організації. У PEST-аналізі також вивчаються соціальні чинники. Мета – виявлення споживчих переваг. Мета PEST-аналізу з погляду вивчення технологічних складових – виявлення тенденції в технологічних процесах, що часто виступають у ролі причин, через які ринок зазнає втрат і зазнає змін. Технологічні фактори PEST-аналізу впливають і на появу нової продукції.

SWOT та PEST-аналіз відрізняються один від одного тим, що PEST-

аналіз допомагає вивчити весь ринок, тоді як SWOT розглядає, в якому положенні бізнес-одиниця знаходиться в умовах ринкового середовища, яку концепцію чи ідею має той чи інший продукт. PEST-аналіз, як правило, використовують, щоб глибше вивчити внутрішнє середовище компанії після проведеного SWOT-аналізу.

У перспективі все ж таки більша кількість факторів сприятиме розширенню попиту на продукцію та послуги компанії. Важливим фактором, який матиме визначальне значення, є реалізація відкладеного попиту на сільгосптехніку, що склався у 2019-2020 роках.

Проте слід зазначити, що існують також дуже серйозні загрози, передусім пов'язані з військово-політичною ситуацією та валютною стабільністю. Посилення впливу цих факторів може нівелювати позитивний ефект інших. При всьому складному поєднанні факторів, все ж таки слід мати на увазі наявність великого потенціалу ринку сільськогосподарської продукції. Якщо буде місце реальний перехід до ринку землі, це послужить дуже потужним поштовхом до розвитку всього агросектору і відкриє суттєві перспективи для ТОВ «Таврія».

Таблиця 2.2 - Результати PEST-аналізу ТОВ «Таврія»

Політичні чинники	Вплив	Система дій
1	2	3
1. Активізація процесів європейської інтеграції	Посилення конкуренції на ринку	Випередження можливих конкуруючих підприємств
2. Динамізація розвитку співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями	Стабілізація фінансових ринків	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації продукції
3. Розширення законодавчої бази у сфері лібералізації економіки	Збільшення темпів розвитку економіки	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації продукції
4. Стабілізація військово-політичної ситуації у країні	Стабілізація економічної ситуації у країні	Вивчення можливостей розширення регіональних представництв компанії

Продовження табл.2.2

1	2	3
5. Кабмін затвердив перелік із 40 українських підприємств-виробників агротехніки, закупівля якої частково компенсуватиметься з держбюджету	Погіршення умов конкуренції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
Економічні чинники	Вплив	Система дій
1. Прогноз збільшення зростання ВВП країни	Збільшення фінансової стійкості агрокомпаній та попиту на продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Прогноз інфляції лише на рівні 15-20%	Опосередкований вплив на купівельну спроможність суб'єктів економіки	Альтернативна оцінка вартості фінансових операцій компанії
3. Прогноз девальвації на 10-15%	Подорожчання продукції компанії	Удосконалення маркетингової цінової політики, посилення гнучкості цінової політики
4. Реалізація відкладеного попиту на сільгосптехніку, що склався у 2019-2020 роках	Збільшення попиту продукції	Активізація маркетингової політики та розширення асортиментної структури
5. Зростання доступності кредитних ресурсів та зменшення їх вартості	Збільшення попиту на продукцію	Удосконалення програм кредитування та активізація співпраці з банківськими структурами
Соціально-культурні фактори	Вплив	Система дій
1. Зниження страху перед кредитуванням	Збільшення попиту на продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Збільшення сприйнятливості імпортерів товарів	Збільшення попиту на продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
3. Підвищення рівня поінформованості суб'єктів економічних відносин, раціоналізація їхньої поведінки	Збільшення попиту продукції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Технологічні фактори	Вплив	Система дій
1. Удосконалення технічних можливостей сільськогосподарської техніки	Зниження витрат агро-виробників, збільшення попиту на продукцію, послуги (вищого технологічного рівня)	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Подальше розширення у сільгоспсекторі нових підходів вирощування культур, їх обробки, збирання	Посилення конкуренції в агросекторі, збільшення попиту продукції, послуги (вищого технологічного рівня)	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
3. Збільшення популярності систем точного землеробства	Посилення конкуренції в агросекторі, збільшення попиту продукції, послуги (вищого технологічного рівня)	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо за допомогою моделі SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «Таврія» (табл. 2.3.).

SWOT-аналіз – це визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виходять з його найближчого оточення (довкілля). Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats.

Сильні сторони (Strengths) – переваги організації. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб залучити та ліквідовуючи слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Сенс його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання у стратегічному плануванні, у чотири осередки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

Таблиця 2.3- Матриця SWOT-аналізу компанії «Таврія»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- значний досвід роботи компанії на ринку сільськогосподарської техніки; - позитивний імідж компанії, як постачальника якісної техніки та представника провідних світових виробників; - надання комплексу послуг із технічної підтримки; - лідерські позиції на ринку та стабільне фінансове становище; - диверсифікованість та обмежена вразливість до зовнішніх факторів; - позитивна динаміка зростання прибутковості та фінансового потенціалу; - досить висока кваліфікація персоналу; - значні можливості ресурсного забезпечення; - наявність розвиненої системи представництв компанії в різних регіонах; - наявність власної високорозвиненої інформаційно-комунікативної та збутової інфраструктури;	- обмеженість потенціалу розвитку у найвищому ціновому сегменті представленим новітніми розробками; - орієнтація на систему операційних пріоритетів (висока якість, низькі витрати, гнучкість операційної системи), що обмежує ефективність операційної діяльності; - дисбаланс у рівнях рентабельності окремих груп продукції; - неповне використання власних виробничих можливостей; - наявність витрат диверсифікації;
Можливості:	Загрози:
- розширення обсягів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку; - розширення номенклатури продукції, послуг; - розвитку інноваційно орієнтованих напрямів діяльності; - акумуляції фінансових ресурсів (як внутрішніх, і зовнішніх) з метою стимулювання збуту; - диверсифікації діяльності та зменшення на цій основі системи макроекономічних ризиків;	- посилення соціально-економічної нестабільності в країні внаслідок погіршення військово-політичної ситуації; - суттєве посилення рівня конкуренції на ринку у зв'язку з приходом іноземних компаній та посиленням їх позицій; - валютна нестабільність, девальвація національної грошової одиниці; - значна залежність перспектив розвитку компанії від тенденцій розвитку агросектору в цілому; - зменшення платоспроможності вітчизняних суб'єктів ринку;\

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши і зіставивши можливості з сильними сторонами ТОВ «Таврія», можна дійти невтішного висновку, що компанії й надалі треба тримати курс розширення ринкової ніші, посилення позиції на ринку зокрема і диверсифікації діяльності. Доцільно наголосити на активізації маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку

про можливості запропонованої техніки з точки зору збільшення продуктивності, зменшення системи витрат.

Досягнення цих цілей вимагає реалізації «агресивнішої» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, і відповідно, обґрунтування системи механізмів.

Важливим напрямом розвитку компанії, як з погляду формування стратегічних переваг, диверсифікації, так і з точки зору оптимізації системи ризиків, є подальший розвиток системи послуг технічного забезпечення.

При цьому доцільно зробити суттєвий акцент на систему консалтингових послуг із впровадження технологій агровиробництва. Адже надаючи послуги компанія отримує майбутній прибуток за рахунок .технічного обслуговування, надання консультаційних послуг тощо. Крім цього, аграрії вже орієнтуються не тільки на ціну, а й на експлуатаційні показники техніки, рівень її сервісного забезпечення, оперативність постачання запасних частин, вартість обслуговування, можливість її продати. І виграють ті учасники ринку, які можуть забезпечити розвинену дилерську мережу, високий рівень сервісного обслуговування та доступні лізингові програми [39]

Головне, що треба мати на увазі менеджменту компанії - наявність величезного потенціалу ринку, на що звертають увагу усі експерти. Є кілька способів оцінити потенціал ринку сільгосптехніки. Один із них – посівні площі. За цим показником Україна стоїть нарівні з Францією та Німеччиною. Натомість обсяг ринку техніки в цих країнах у 5-7 разів більший, ніж в Україні був у піковому 2018 році, коли Україна за рівнем придбання техніки навіть обігнала Італію.

На думку провідних гравців ринку сільгосптехніки, потенціал українського ринку щонайменше в десять разів більший за сучасний рівень, на відміну від інших потужних країн, які працюють за максимальної потреби. Цього року експерти прогнозують загальне зростання ринку техніки як мінімум на 20-30% щодо минулого року. Основним трендом 2021-го стало

збільшення популярності тракторів у сегменті 150-200 к.с., який зараз набирає обертів. Найбільш активними гравцями ринку стали середні господарства із земельним банком до 5 тис. га.

Таким чином, вирішення зазначених питань дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й розширити ринкову нішу, і що найважливіше – сформувати значний потенціал розвитку компанії, який можна буде реалізувати у майбутньому. Можливості компанії ТОВ «Таврія» насамперед пов'язані зі збільшенням обсягів реалізації продукції, при цьому слід чітко визначити пріоритети та обґрунтувати механізми їх реалізації та вчасно вносити удосконалення у систему управління

2.3. Діагностика моделі розвитку підприємства

Визначення напрямів розвитку ТОВ «Таврія» вимагає дослідження моделі розвитку підприємства у цілому. Важливо проаналізувати основні напрямки політики розвитку підприємства, визначити проблеми, можливості їх вирішення, оцінити ефективність політики у сфері ЗЕД, обґрунтувати можливості її удосконалення.

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що ТОВ «Таврія» має величезний потенціал розвитку, – як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. У компанії досить чітко визначені цілі розвитку, забезпечено їх інтеграцію. Політика на рівнях окремих функціональних сфер – фінансової, операційної, маркетингової, логістичної, орієнтована на реалізацію базової стратегії компанії – стратегії диверсифікованого зростання.

Наведена вище характеристика основних функціональних стратегій компанії дозволяє робити висновок про наявність дієвої системи управління, наявність системи стратегій, механізмів їх реалізації тощо. Разом з цим, досліджуючи модель розвитку компанії в цілому, слід також виділити деякі проблеми та протиріччя, що характеризують її політику. Якщо проаналізувати політику підприємства лише на рівні окремих

функціональних сфер, можна виділити такі зауваження:

- у сфері операційного управління, компанія орієнтована на кілька операційних пріоритетів – забезпечення якості, швидкості обслуговування та гнучкості. Домінування кількох операційних пріоритетів певною мірою обмежує можливості компанії, що ускладнює конкуренцію на ринку (хоча й обумовлюється політикою диверсифікації);

- у сфері фінансового управління компанія орієнтована на забезпечення своєчасних розрахунків та обмеження можливих ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, забезпечення фінансово-економічної безпеки. При цьому питання пошуку можливостей оптимізації системи витрат підприємства, стратегічного бюджетування є другорядними;

- у сфері управління маркетингом основну увагу зосереджено на маркетингових комунікаціях, у своїй стратегічній пріоритети маркетингової політики визначено досить слабо;

- у сфері управління трудовими ресурсами головний акцент зосереджений на якісне та своєчасне обслуговування, що для компанії, яка представляє інтереси провідних світових виробників, дуже важливо. При цьому питання формування кадрового резерву, розвитку трудових ресурсів з точки зору підготовки до нових напрямів діяльності компанії також не є першорядними.

Таким чином, можна дійти невтішного висновку, що зусилля компанії ТОВ «Таврія» орієнтовані насамперед реалізацію існуючих пріоритетів і завдань розвитку. Незважаючи на проголошення стратегії диверсифікованого зростання, зусилля у напрямі диверсифікації є досить слабкими. Компанія намагається бути ефективною за рахунок ефективної системи управління в існуючих сегментах, а не за рахунок освоєння нових, формування політики розвитку, перегляду пріоритетів у напрямках діяльності та оптимізації їхньої структури тощо. Зроблений висновок підтверджується і особливостями політики компанії у сфері ЗЕД.

Основна увага приділяється компанією у сфері ЗЕД, оскільки на неї

припадає близько 90% доходів компанії. У цьому розвиток за допомогою інших напрямів тривалий час фактично не забезпечується. Тому політика розвитку внутрішнього ринку, а також повнішої, чітко структурованої диверсифікації, повинна також бути активізованою, при цьому слід раціонально розвивати пріоритетні напрямки, що є суміжними з напрямками діяльності у сфері ЗЕД. Компанія, будучи диверсифікованою та проголошуючи стратегію диверсифікованого зростання, дуже пасивна у напрямку диверсифікації. Рівень диверсифікації, беручи до уваги структуру доходів компанії, є недостатнім, оскільки дозволить зберігати економічну стійкість на прийнятному рівні у разі прояви кризових чинників, які можуть спричинити макроекономічну, і що найголовніше – валютну нестабільність.

Незважаючи на пріоритетний розвиток ЗЕД компанії, її стратегія ЗЕД – стратегія інтенсифікованого зростання, - не забезпечує повною мірою реалізацію можливостей, тому модель поведінки компанії у сфері ЗЕД є певною мірою пасивною. Це пов'язано насамперед з великими ризиками ЗЕД – макроекономічною нестабільністю та пов'язаною з нею валютною нестабільністю. Крім цього, стратегія диверсифікованого зростання сама собою передбачає обмеження в темпах розвитку компанії в цілому, але з іншого боку дозволяє оптимізувати загрози зовнішнього середовища. У компанії сформована система управління ЗЕД, компанія її розвиває та має можливості активізувати навіть у рамках існуючої управлінської моделі.

Як зазначалося вище, у сфері ЗЕД компанія ТОВ «Таврія» орієнтована на реалізацію імпортних операцій (імпорт сільгосптехніки з розвинених країн), у компанії також здійснюються й експортні операції – реалізація техніки, запасних частин, сільгосппродукції (як на зовнішньому ринку, так та на внутрішньому). Компанія експортує продукцію до Казахстану, Грузії, Туркменії, Молдови та інших держав. Слід зазначити несуттєву зміну коливань обсягів експорту з року в рік, і більш значне коливання обсягів доходів від реалізації імпортованої сільгосптехніки. Частка експорту займає лише 7-9% у фінансовому обороті компанії, приблизно 80% – доходи від

реалізації імпортованої техніки, та близько 10% – доходи від реалізації сільгосппродукції.

Таким чином, має місце суттєве домінування імпортних операцій, що потребує особливого вивчення можливостей розширення інших складових у структурі доходів компанії, і насамперед реалізації сільгосппродукції на внутрішньому ринку, а також розширення експортних операцій.

В табл. 2.4 надано інформацію щодо доходів від експорту продукції.

Таблиця 2.4- Динаміка доходів від експорту продукції
за період 2018-2021 років

Показники	Доходи від експорту продукції, млн. грн.			
	2018	2019	2020	2021
Доходи	192,45	159,56	168,88	202,34
Доходи від експортної діяльності	13,4715	9,5736	10,9772	14,1638

Джерело: побудовано за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 2.4 має місце зовсім незначна зміна доходів від експорту, що свідчить про другорядне значення завдань розширення експортної діяльності у компанії.

Таблиця 2.4 - Доходи від реалізації імпортованої техніки, млн. грн

Показники	Доходи від реалізації імпортованої техніки, млн.грн.			
	2018	2019	2020	2021
Доходи	192,45	159,56	168,88	202,34
Доходи від реалізації імпортованої техніки	136,6395	122,8612	136,7928	161,872

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Можна виділити такі найбільш важливі країни для розвитку експортної діяльності компанії - Казахстан, Туркменістан, Грузія, Молдова.

Важливою складовою моделі розвитку компанії ТОВ «Таврія» є

фінансування процесів модернізації виробничої сфери, фінансування закупівлі нових видів інструментів та механізмів, необхідних для проведення ремонтних робіт, нових видів техніки. Подібна політика у великій мірі є результатом співпраці зі світовими лідерами виробництва сільгосптехніки, які у своїй діяльності орієнтовані на інноваційні пріоритети. Компанія також фінансує проекти підготовки співробітників, при цьому питання пошуку кваліфікованих механіків, фахівців галузі агротехнологій стоять дуже гостро.

У табл. 2.5. наведено дані про обсяги фінансування проектів модернізації виробничої бази компанії за чотири роки - з 2018 по 2021 рік. Динаміка обсягів фінансування має тенденцію до збільшення, у річному обчисленні обсяги фінансування збільшуються на 5,5 млн. грн. – з 2018 року по 2021 рік.

Таблиця 2.5. - Обсяги фінансування процесів розвитку виробничої бази компанії ТОВ "Таврія", 2018-2021 роки, млн. грн.

Види технологій та інструментів	Періоди			
	2018	2019	2020	2021
Ремонтний інструмент	1,9	2,5	2,7	2,9
Системи контролю якості ремонтних робіт	0,4	1,2	1,5	1,5
Системи діагностики стану технічних засобів	0,5	1,7	1,75	1,9
Технології забезпечення профілактики надійності агромеханізмів технічних засобів	0,5	0,5	0,9	1,5
Технології точного землеробства	0,7	0,9	1,2	1,7
Загальний обсяг фінансування	4,0	6,8	8,05	9,5

Джерело: побудовано за матеріалами підприємства

Виділені обсяги фінансування свідчать про системність політики розвитку виробничої бази підприємства, причому, слід відзначити фактичну відсутність чітких пріоритетів, реалізація яких дозволяла б формувати стратегічно важливі передумови конкурентоспроможного розвитку за принципами диверсифікації.

Слід зазначити, що у компанії фінансуються проекти підготовки спеціалістів. Оскільки напрямки діяльності компанії є інноваційними, – підготовка фахівців вимагає особливої уваги. Проте, обсяги фінансування таких програм є невеликими – табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Обсяги фінансування підготовки спеціалістів ТОВ "Таврія"

Показник	Період			
	2018	2019	2020	2021
Обсяги фінансування підготовки спеціалістів, млн. грн.	0,9	1,2	2,15	2,25

Джерело: побудовано за матеріалами підприємства

Здебільшого підготовка фахівців здійснюється за допомогою поступового навчання в процесі надання послуг або в компаніях – постачальників техніки.

Слід зазначити, що незважаючи на проблеми зовнішнього середовища, компанія демонструє системність політики розвитку представництв у регіонах, що, крім іншого, формує передумови нарощування обсягів реалізації сільгосптехніки, - головною складовою діяльності компанії.

Так, у січні 2021 року відкрилося нове представництво ТОВ «Таврія» у місті Рівному, яке надає широкий спектр послуг, а саме: діагностику сільськогосподарської техніки та вантажних автомобілів; сервісне обслуговування, технічне обслуговування та ремонт; дрібний та терміновий ремонт, зварювальні та токарні роботи; усунення несправностей гальмівної та пневматичної системи; ремонт та виготовлення гідравлічних шлангів; токарні роботи; підбір та продаж запчастин зі складу та на замовлення; шиномонтаж та балансування для вантажних автомобілів та сільгосптехніки; професійне миття.

Таким чином, у компанії з'явився третій повноцінний багатофункціональний сервісний центр, що є важливим етапом її подальшого розвитку. Нарощування обсягів реалізації сільгосптехніки є важливою

передумовою роботи таких центрів, при цьому мережа представництв (15 представництв у різних регіонах країни) та сервісних центрів – ефективний інструмент розвитку ринку.

Таким чином, незважаючи на диверсифікованість компанії ТОВ «Таврія» та декларування стратегії диверсифікованого зростання, модель її розвитку більшою мірою орієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанії зосередили основні зусилля на формування передумов реалізації імпортованої сільгосп техніки на національному ринку. З цього погляду, як система управління, так і політика розвитку є досить ефективними. При цьому, з точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз довкіллю, модель розвитку компанії потребує вдосконалення.

У цьому напрямі слід орієнтуватися на сильні сторони компанії та її можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток експортного потенціалу компанії, торгівлі сільськогосподарською продукцією. Виходячи з величезного потенціалу ринку сільгосптехніки України, слід також активізувати співпрацю з головними партнерами-виробниками сільгосптехніки саме в реалізації проектів виробничого характеру.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Таврія» є одним з великих імпортерів аграрної техніки в Україні. Ця компанія є стратегічно орієнтованою. В компанії розроблена стратегія розвитку, яка успішно реалізується, незважаючи на проблеми зовнішнього середовища. Базова стратегія компанії – стратегія зростання (стратегія диверсифікованого зростання). Вказана стратегія дозволяє оптимізувати вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співробітництва з іноземними виробниками сільгосптехніки.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ

«Таврія», які є основою її управлінської політики: динамічний розвиток компанії на основі стратегічного співробітництва з провідними виробниками сільськогосподарської техніки; диверсифікація діяльності й розширення системи послуг; освоєння інноваційних технологій в сфері обслуговування сільськогосподарської техніки, точного землеробства; ефективна система контролю й гарантії якості; гнучка система ціноутворення й розробка системи фінансування збуту шляхом співробітництва з низкою фінансових структур; система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації робітників незалежно від сфери їх діяльності; ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій на ринку з урахунком його потенціалу в середньостроковій перспективі.

Проведені дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «Таврія». Компанія є прибутковою, однак слід відзначити коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю валютного ринку й істотними погіршеннями в макроекономічній сфері за останні п'ять років в цілому.

Стратегічний аналіз ТОВ «Таврія» дозволяє зробити висновок про те, що компанії в подальшому треба тримати курс на розширення ринкової ніші, посилення позиції на ринком зокрема, й з диверсифікації діяльності. Доцільно наголосити на активізації маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку про можливості запропонованої техніки з точки зору збільшення продуктивності, зменшення системи витрат. Досягнення цих цілей вимагає реалізації «агресивнішої» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Незважаючи на диверсифікованість ТОВ «Таврія», декларування стратегії диверсифікованого зростання, модель розвитку більшою мірою орієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанія зосередила основні зусилля на формуванні передумов реалізації імпортованої сільгосптехніки на національному ринку. З цього погляду, як система управління, так і політика розвитку є досить ефективними. З точки зору реалізації пріоритетів

диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз зовнішнього середовища, модель розвитку компанії потребує удосконалення.

ТОВ «Таврія» слід орієнтуватися на сильні сторони та можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток експортного потенціалу компанії, торгівлі сільськогосподарською продукцією. Виходячи з величезного потенціалу ринку сільгосптехніки України, слід також активізувати співпрацю з головними партнерами-виробниками сільгосптехніки саме в реалізації проектів виробничого характеру.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОВ «ТАВРІЯ» НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ

3.1. Визначення основних напрямів розвитку підприємства та підходів до їх реалізації

Проведені дослідження моделі розвитку компанії «Таврія», системи управління в компанії, а також визначення її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, дозволяє запропонувати низку напрямів удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить, що компанія «Таврія» має величезні резерви розвитку як на внутрішньому ринку, так і зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внести зміни до стратегії розвитку, удосконалити структуру управління та активізувати зусилля компанії у напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояву можливих ризиків.

Компанія «Таврія» повинна й надалі орієнтуватися на стратегію диверсифікованого зростання, при цьому необхідно поглиблювати процеси диверсифікації, які, звичайно ж, будуть супроводжуватися збільшенням витрат. Незважаючи на те, що реалізація імпортованої сільгосптехніки є головним і найбільш прибутковим напрямком у діяльності компанії, компанія має розширювати й інші види діяльності, насамперед торгівлю сільськогосподарською продукцією, нарощувати її експорт, розвивати систему сервісних центрів (послуги ремонту, торгівля запчастинами) та активізувати консалтингові послуги.

Можна виділити низку факторів, що визначають доцільність орієнтації «Таврія» на стратегію диверсифікованого розвитку:

формування передумов для обмеження прояву можливих ризиків, насамперед пов'язаних із валютними коливаннями;

наявність ресурсів та необхідного досвіду у компанії для розвитку супутніх напрямків діяльності – ремонт техніки, діагностика технічного стану транспортних засобів, ін.;

наявність ресурсів, досвіду, і навіть велика потенційна місткість ринку для розвитку торгівлі сільськогосподарської продукцією;

досить міцні позиції компанії на окремих сегментах ринку, які за пасивної моделі поведінки будуть втрачені;

Важливим чинником є розвиненість супутніх напрямів діяльності підприємства, активізація яких є передумовою розвитку домінуючого напрямку діяльності – реалізації сільгосптехніки.

Саме стратегія диверсифікованого зростання дозволить сформувати величезний потенціал розвитку в умовах покращення макроекономічної ситуації, підвищення платоспроможності агрокомпаній, нарощування обсягів виробництва сільгосппродукції загалом у країні. Кожен із сегментів ринку, на якому працює компанія, має величезний потенціал розвитку в перспективі, тому компанія повинна формувати політику з урахуванням стратегічних перспектив. У рамках стратегії диверсифікованого зростання, компанії слід орієнтуватися на стратегію розвитку ринків, яка є формою збільшення обсягів реалізації, частки ринку та прибутку, що передбачає проникнення на нові ринки за рахунок: виявлення нових сфер використання продукції; виходу на нові сегменти ринку через репозиціонування продукції; виходу на нові територіальні ринки збуту; просування продукції через нові канали збуту.

Можна виділити систему заходів щодо вдосконалення управлінської політики розвитку ТОВ «Таврія» (рис. 3.1).

Базова стратегія розвитку компанії
орієнтація на стратегію диверсифікованого розвитку, в рамках якої слід формувати стратегію розвитку ринків
Активна політика поглиблення диверсифікації (до рівня достатнього оптимізувати систему можливих ризиків)
збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції, збільшення експорту сільськогосподарської продукції, розширення системи сервісних центрів та послуг, що надаються ними, збільшення обсягів торгівлі запчастинами, розвиток системи консалтингових послуг (у сфері агровиробництва, точного землеробства та ін.)
Удосконалення маркетингової політики
активна маркетингова політика, інтенсифікація політики маркетингових комунікацій, гнучка цінова політика на внутрішньому та зовнішньому ринку, розширення присутності компанії в регіонах
Розробка чіткої стратегії експортної діяльності (орієнтуватися на стратегію фокусування)
Активізація зусиль у напрямі збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішньому ринку, активна маркетингова політика комунікацій, розвиток співпраці з вітчизняними агровиробниками та узгодження політики реалізація продукції на зовнішні ринки
Удосконалення структури управління ЗЕД компанії, що дозволяє реалізувати активну експортну політику
Формування підрозділів з управління ЗЕД з орієнтацією на розвиток перспективних сегментів ринку
Активізація співробітництва на міжнародному рівні (реалізація міжнародних проектів на засадах стратегічного співробітництва)
Проекти у сфері розвитку точного землеробства, розвитку сервісних центрів із замкнутим циклом послуг, проекти підготовки фахівців у сфері обслуговування агротехніки, точного землеробства

Рисунок 3.1 - Напрями удосконалення політики розвитку компанії «Таврія»

Джерело: розроблено автором

Важливою складовою політики розвитку ТОВ «Таврія» у перспективі є активізація співпраці на міжнародному рівні, яка передбачає реалізацію міжнародних проектів на тих чи інших засадах, зокрема на засадах стратегічного партнерства. Реалізація міжнародних проектів має здійснюватися у рамках стратегії диверсифікованого зростання. Саме через проектний підхід за участю іноземних партнерів може сформувати

принципово нові переваги компанії та забезпечити більш динамічний процес її конкурентоспроможного розвитку.

На рис. 3.2. представлена система напрямів розвитку діяльності "Таврія", іншими словами - напрямки диверсифікації розвитку компанії. Більшість із зазначених напрямів вже існують, проте вони не визначені як пріоритетні. Тому керівництву необхідно чітко розставити пріоритети, обґрунтувати можливості їх реалізації, а також переваги, які можна отримати.

Напрями розвитку діяльності компанії «Таврія»
1. Розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах)
2. Розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг
3. Розвиток напрямку «Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва
4. Розвиток напрямку «Торгівля сільськогосподарською продукцією»
5. Розвиток напрямку «Експорт сільськогосподарської продукції»

Рисунок 3.2 Напрями розвитку діяльності компанії «Таврія»

Джерело: розроблено автором

Стратегічно важливим напрямом є подальший розвиток системи багатофункціональних сервісних центрів, які не тільки забезпечують прибуток компанії за рахунок послуг ремонту, діагностики та профілактики надійності техніки, а за рахунок того, що роблять вигідним купівлю сільгосптехніки є інструментом просування компанії в регіонах, інструментом популяризації продукції та послуг компанії, а також інноваційних підходів в агровиробництві, та насамперед точного землеробства. Збільшення обсягів реалізації техніки формує стійку базу подальшої роботи сервісних центрів.

На підставі стратегії диверсифікованого зростання "Таврія" слід вибудовувати і стратегію експортної діяльності. Насамперед компанії необхідно активізувати експортну діяльність. Найбільш прийнятною експортною стратегією компанії є стратегія фокусування. Стратегія фокусування вимагає розробки чіткої політики розвитку ринку, цінової політики, політики просування та дистрибуції, які б дозволяли нарощувати обсяги реалізації.

Виходячи з вимог до стратегії фокусування в компанії, особливу увагу слід приділити формуванню оргструктури управління ЗЕД, яка повинна забезпечувати ефективну координацію взаємодій департаменту розвитку ЗЕД компанії з іншими її підрозділами, а також створювати можливості вирішувати стратегічні завдання розвитку ЗЕД. Крім цього, організаційно-управлінська структура має бути більш детально структурована відповідно до напрямів діяльності компанії в рамках стратегії диверсифікації.

Як зазначалося вище, фактично у компанії існують паралельні підсистеми управління у сфері планування діяльності та маркетингу, при цьому система управління ЗЕД певною мірою функціонує окремо, що пов'язано з орієнтацією компанії на сферу ЗЕД. Однак, диверсифікація вимагає забезпечення раціональної інтеграції підсистеми ЗЕД у загальну систему керування. Крім цього, у підсистемі управління ЗЕД можна виділити окремі центри управління, що стосуються планування ЗЕД та управління її реалізацією.

Тому, пропонуємо нову, удосконалену організаційно-управлінську структуру ТОВ «Таврія», що дозволяє більш ефективно реалізувати стратегію диверсифікації, а також активізувати співпрацю на міжнародному рівні через розробку міжнародних проектів. Насамперед, слід зазначити, що в новій структурі зроблено суттєвий акцент на підсистему управління ЗЕД компанії, в якій передбачено інструменти розвитку експортного потенціалу, а не лише орієнтацію на імпорتنі операції. Так, у департаменті ЗЕД передбачено відділ планування ЗЕД, а також відділ міжнародного

маркетингу.

У департаменті кадрового забезпечення передбачено відділ кадрів та відділ розвитку персоналу. Завдання останнього – підготовка кадрового ресурсу компанії у розвиток інноваційних напрямів діяльності – консалтингових послуг у сфері агровиробництва та послуг у сфері точного землеробства. Слід зазначити, що розвивати ці напрями фактично неможливо без тісної співпраці з міжнародними партнерами. Крім того, необхідно вирішувати завдання популяризації послуг точного землеробства, оскільки у сфері вітчизняного агровиробництва домінують класичні підходи.

Прискорення динаміки розвитку «Таврія» вимагатиме подальших змін в оргструктурі. Тому запропоновані рішення щодо її удосконалення не є остаточними. Це пропозиції дозволяють при мінімальному прирості витрат сформувати умови найефективнішого управління розвитком підприємства, підготувати компанію до активної діяльності зовнішньому ринках й у сфері міжнародного співробітництва. У перспективі доцільно реалізувати більш диверсифіковану політику та у сфері експорту продукції, але це вимагатиме додаткових вкладень у реалізації маркетингової політики, побудова ефективної логістичної системи.

Особливу увагу компанії «Таврія» слід приділити системі маркетингового управління. Даний напрямок діяльності є одним із найважливіших у сфері експорту. Сьогодні мало «вміти виробляти», треба ще й «вміти продавати». Причому на міжнародному ринку до маркетингу пред'являються більш жорсткі вимоги, ніж внутрішньому ринку. Загальні принципи маркетингу не мають специфіки на міжнародній арені, проте різниця у зовнішньому середовищі часто призводить до того, що керівники фірм або недооцінюють важливі змінні, або неправильно трактують інформацію, що надходить. Тому, якщо на досліджуваному підприємстві цей напрямок отримав досить низьку оцінку, слід проаналізувати маркетинг у сфері експорту для побудови маркетингової стратегії.

Таким чином, на етапі економічного розвитку впровадження

стратегічного маркетингового управління як засобу управління підприємством передбачає: вибір перспективних напрямів розвитку підприємства; переорієнтацію ділової спрямованості підприємства щодо пасивного реагування за ринковими факторами на активні дії, пов'язані зі зниженням їх негативного впливу або запобігання його; координацію основних сфер діяльності підприємства з метою задоволення потреб покупців і максимізації прибутку [13, 45]. Маркетингове управління на підприємстві можна здійснювати тільки тоді, коли його організаційна діяльність базується на принципах маркетингу, коли вся діяльність орієнтована на кінцевого споживача продукції, у той час, коли відділи менеджменту виробництва, фінансів, персоналу, дослідження та розробки об'єднують зусилля для задоволення його потреб [2, 18].

Міжнародний маркетинг – комплекс заходів поза країни у сфері дослідження торгово-збутової діяльності підприємства міста і вивчення всіх чинників, які впливають процес виробництва та просування товарів та послуг від виробника до споживача. Основним завданням міжнародного маркетингу є вивчення купівельного попиту та задоволення його відповідно до комерційних інтересів фірми. Основною метою міжнародного маркетингу є досягнення позитивного іміджу фірми на зовнішньому ринку та сприятливих результатів.

Орієнтація на стратегію диверсифікації ТОВ «Таврія» – найвірніша політика з погляду умов навколишнього середовища. При цьому, вона вимагає врахування дуже багатьох аспектів, – визначення пріоритетності напрямів діяльності та фінансових ресурсів, що виділяються, оцінки доцільності зміни напрямів, і що дуже важливо – розуміння системи потенційних і реальних ризиків. Диверсифікація є виправданою стратегією, коли підприємство прагне збільшення прибутку і зменшення ризиків. Але отримання прибутку у диверсифікованих підприємствах залежить від уміння оцінювати та прогнозувати ризики. Ризики при диверсифікації діяльності підприємств виникають через господарсько-фінансову діяльність, при

невизначеності та становлять загрозу виникнення наслідків дії диверсифікації в кінцевому виразі – недоотримання прибутку, втрату ринків збуту та сировини, втрату фінансових ресурсів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Диверсифікація завжди пов'язана з розпорошенням ресурсів організації, що тягне за собою прояв тих чи інших ризиків. Тому важливим завданням управління підприємством, орієнтованим на стратегію диверсифікації, є ефективне балансування ресурсів розвитку в цілому по підприємству,

Для диверсифікованого підприємства створення системи управління ризиками є важливою передумовою ефективної реалізації стратегії диверсифікації. Управління ризиками є обов'язковою частиною ефективного управління організацією. Управління ризиками – це поєднання культури в організації, процесів та структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигід, без допущення при цьому втрат. Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив зовнішніх й внутрішніх факторів на підприємство, а також зменшують збитки, зумовлені випадковими обставинами. Причому, мінімізація можливого несприятливого впливу є пріоритетною задачею, рішення якої попереджає виникнення ситуації, коли підприємство зіштовхується з фінансовими збитками та іншими втратами. Управління ризиками слід розглядати у ширшому значенні ніж як один з методів фінансового менеджменту.

Управління ризиком базується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному та економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування діючого підприємства, а також на прогнозуванні нормативної бази господарювання, економіко-математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях. Крім того, управління ризиками включає розробку стратегії і тактики. Наявність системи управління ризиками на підприємстві дозволить ідентифікувати наявні ризики, визначити рівень небезпеки та застосовуючи певні методи та техніку

управління ризиками зменшити їхній негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Таким чином, ТОВ «Таврія» слід активізувати зусилля у напрямку реалізації стратегії диверсифікації. Запропоновані напрями подальшого розвитку підприємства можуть суттєво посилити його становище на ринку та обмежити можливий вплив системи тих чи інших ризиків. Рівень диверсифікації має визначатися з точки зору організаційно-економічних можливостей підприємства, тенденцій у зовнішньому середовищі, і що найголовніше – з точки зору створення реальних можливостей обмеження потенційних загроз для підприємства за рахунок диверсифікації у разі швидких та суттєвих змін у зовнішньому середовищі. Іншими словами, ТОВ «Таврія» має як мінімум диверсифікуватися до рівня, що дозволяє реалізувати головну перевагу диверсифікації – обмеження впливу тих чи інших загроз навколишнього середовища та пов'язаних із ними ризиків.

3.2 Обґрунтування можливостей розвитку підприємства на основі реалізації міжнародних проектів

У попередньому параграфі, на підставі дослідження потенціалу ТОВ «Таврія», проведення його стратегічного аналізу, виділено пріоритетні напрями розвитку підприємства у рамках стратегії диверсифікованого зростання. Планування процесів розвитку вимагає розробки плану реалізації системи заходів у поточному тимчасовому інтервалі, в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Крім цього, слід чітко визначити послідовність реалізації тих чи інших напрямів діяльності.

Такий підхід пов'язаний з тим, що реалізація тих чи інших напрямів пов'язані з додатковими витратами, інвестиційними вкладеннями, які треба акумулювати. Одночасно забезпечити активізацію політики за всім напрямком діяльності неможливо, оскільки існує дефіцит фінансових ресурсів, а також необхідно провести зміни в системі управління. Стратегія

диверсифікації також потребує поетапного підходу.

Враховуючи рівень прибутковості ТОВ «Таврія», а також особливості середовища його діяльності, підприємству доцільно все ж таки орієнтуватися на власні фінансові ресурси. Залучення фінансових ресурсів на кредитній основі не просто недоцільне, а пов'язане із додатковими фінансовими ризиками. Так, зараз відсоткова ставка за кредитами для юридичних осіб близько 30-36% річних і більше. За наявного рівня потенційної нестабільності на валютному ринку, отримання кредитних ресурсів під такі відсотки може суттєво обмежити фінансові можливості підприємства та уповільнити реалізацію тих чи інших напрямів діяльності. Тому слід вивчати можливості залучення коштів саме на підставі співпраці з іноземними партнерами у вигляді реалізації тих чи інших міжнародних проектів.

У табл. 3.1. представлені основні напрямки розвитку ТОВ «Таврія» з погляду часових інтервалів та їхньої пріоритетності.

Таблиця 3.1- Напрямки розвитку діяльності компанії «Таврія»

Напрями розвитку	Часові інтервали, роки					
	1	2	3	4	5	6-10
1.Розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах)						
2. Розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг						
3. Розвиток напрямку «Торгівля сільськогосподарською продукцією»						
4. Розвиток напрямку «Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва						
5. Розвиток напрямку «Експорт сільськогосподарської продукції»						
Примітка:						
	- підготовчий етап			- етап початку реалізації		

Джерело: [розроблено автором]

Так, наприклад, розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг є одним із важливих пріоритетів компанії, при цьому, зусилля у напрямі відкриття нових центрів слід активізувати у

середньостроковій перспективі – рік необхідний на підготовчі роботи, які не пов'язані з початком реалізації заходів безпосередньо з відкриття центрів.

У 2021 році вже було відкрито сервісний центр у місті Рівному, тому подальший розвиток сервісних центрів пов'язаний як з пошуком фінансових ресурсів, так і з обґрунтуванням проектних робіт загалом.

Розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг слід активізувати в поточному періоді (цей напрямок розвивається вже кілька років), враховуючи важливість цього напрямку, підприємство має на постійній основі його розвивати, оскільки це стратегічно важливий напрямок.

Розвиток напрямку «Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва також потребує реалізації підготовчого етапу, – стратегічного аналізу ринкового сегмента, визначення структури послуг, форми їх надання з урахуванням можливостей підприємства, необхідних змін в оргструктурі тощо. Те саме стосується і напрямку «Експорт сільськогосподарської продукції». При цьому для активізації його розвитку необхідно реалізувати підготовчий етап, що вимагає як мінімум одного року.

Розвиток напрямку «Торгівля сільськогосподарською продукцією» – слід активізувати у поточному періоді, забезпечуючи збільшення обсягів реалізації продукції. Цей напрямок існує на підприємстві вже давно, тому збудовано певну систему управління, яку можна поступово вдосконалити.

Що ж до фінансових ресурсів, то в результаті проведення низки розрахунків щодо реалізації проектів, що розглядаються, підприємству знадобиться близько 35 млн. грн. Ця сума є дуже приблизною, але її можна розглядати як мінімально необхідну для прискорення процесів диверсифікації та подальшого розвитку підприємства. На думку фахівців компанії, критично необхідний рівень диверсифікації підприємства – мінімальний рівень питомої ваги доходів, не пов'язаних з реалізацією імпортованої сільгосппродукції, має становити не менше 30%. Головним джерелом формування доходів підприємства щодо цього мають стати доходи

від реалізації сільгосппродукції та її експорту. Розвиток експортного потенціалу підприємства дуже складне завдання з управлінської точки зору, оскільки вимагає формування відповідної системи управління та стратегії ЗЕД загалом.

Удосконалення моделі експортної політики підприємства слід розпочати з формування робочої групи менеджерів різних функціональних сфер. Таке формування слід створити виключно для реалізації завдань із забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства. Все це вимагає проведення стратегічного аналізу компанії, вивчення тенденцій на зовнішніх ринках, системи потенційних ризиків та можливостей їхньої оптимізації. Головною проблемою для компанії у сфері розвитку ЗЕД є саме нестабільність на фінансових ринках, що впливає не тільки на курс валют, а й на динаміку попиту. Найбільш важливий етап у розробці заходів щодо розвитку експортної діяльності компанії «Таврія» – розробка концепції розвитку експортної діяльності компанії. На даному етапі слід визначитися з пріоритетами маркетингової політики, особливу увагу зосередивши на продуктивій та цінній політиці. Пріоритетними ринками слід обрати ринок Туркменістану, Казахстану, Молдови. У цих країнах вже існують представництва компанії, проте їх треба розширювати з урахуванням регіональних особливостей ринку.

Таблиця 3.2 - Розрахунок структури витрат з реалізації політики розвитку ТОВ «Таврія», середньострокова перспектива (3 роки)

Джерело: розроблено автором

Напрями	Період виконання	Особливості реалізації, обсяг витрат	Центри відповідальності
1	2	3	4
1. Розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах)	2024-2025р.	Відкриття 2-х сервісних центрів, м. Вінниця, м. Одеса, 10 млн. грн.	Департамент фінансово-економічного планування, робоча група менеджерів

Продовження табл. 3.2			
1	2	3	4
2. Розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг	2023-2025р.	Освоєння нових технологій, підготовка фахівців, 6 млн. грн	Департамент ЗЕД (відділ планування ЗЕД, відділ міжнародних проектів), робоча група менеджерів компанії
3. Розвиток напрямку «Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва	1925р.	Підготовка спеціалістів, відкриття центрів послуг у структурі представництв підприємства у регіонах (3 центри) – м. Київ, Вінниця, Рівне, 2,5 млн. грн	Відділ координації діяльності регіональних представництв, робоча група менеджерів компанії
4. Розвиток напрямку «Торгівля сільськогосподарською продукцією»	2023-2025 р.	Збільшення парку транспортних засобів, залучення фахівців, підписання угод про співробітництво агровиробниками, 2,5 млн. грн.	Департамент фінансово-економічного планування (плановий відділ, відділ маркетингу та логістики), робоча група менеджерів
5. Розвиток напрямку «Експорт сільськогосподарської продукції»	2024-2025 р.	залучення фахівців, страхування ризиків, політика комунікації та реклами, (збільшення обсягів експорту на 20% за два роки), 2 млн. грн.	Департамент ЗЕД (відділ планування ЗЕД, відділ міжнародного маркетингу), робоча група менеджерів компанії
Загальна сума витрат – 23 млн. грн.			

Розглядаючи певні напрями розвитку ТОВ «Таврія», слід виділити ті з них, які можна реалізувати на підставі розробки міжнародних проектів.

Міжнародні проекти відкривають суттєві можливості прискорення динаміки розвитку підприємства у межах тих чи інших напрямів. При цьому складність такого підходу полягає в тому, що необхідно залучити, зацікавити іноземних партнерів до їх реалізації. Проведений аналіз економічного потенціалу підприємства, тенденцій його розвитку, особливостей ЗЕД дозволяє виділити такі напрямки розвитку ТОВ «Таврія» у рамках міжнародних проектів: розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри у регіонах); розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг.

Вибір зазначених напрямів пояснюється насамперед тим, що вони пов'язані з головною діяльністю компанії – реалізацією імпортованої сільгосптехніки від провідних світових виробників. Фактично йдеться про розвиток системи супутніх напрямків діяльності – ремонт та діагностика техніки, реалізація запчастин, реалізація технологій точного землеробства тощо. Таким чином, зазначені обставини створюють інтерес для іноземних партнерів ТОВ «Таврія».

Таким чином, розглянемо можливості реалізації системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг на підставі міжнародного співробітництва – обґрунтування та реалізації міжнародного проекту. Головним інтересом участі у міжнародному проекті ТОВ «Таврія» є нові можливості більш динамічного та ефективного розвитку, посилення ринкових позицій, формування стратегічно важливих передумов забезпечення конкурентоспроможності. Головним інтересом іноземних партнерів є більш ефективне просування продукції на ринку

України, розширення присутності на ринку, посилення конкурентних позицій. Адже збільшення обсягів реалізації техніки формує потік майбутніх доходів від її ремонту та діагностики.

На рис. 3.4. представлено короткий опис проекту, що розглядається. Насамперед доцільно залучити до цього проекту такі компанії як основних постачальників сільгосптехніки для ТОВ «Таврія», а саме: 1. CLAAS

(Німеччина) – зернозбиральні та кормозбиральні комбайни, трактори, прес-підбирачі, техніка для кормозаготівлі та телескопічні навантажувачі. 2. Lemken (Німеччина) – ґрунтообробна техніка, зернові сівалки та комбіновані агрегати. 3. Kuhn (Франція) – ґрунтообробна техніка, сівалки для посіву зернових та просапних культур, кормозмішувачі, техніка для кормозаготівлі.

Мета проекту - забезпечення стратегічних конкурентних переваг учасників проекту на ринку агротехніки України	
Учасники проекту	
ТОВ «Таврія»	CLAAS (Німеччина), Lemken (Німеччина), Kuhn (Франція)
Мотивація учасників	
нові можливості динамічного та ефективного розвитку, посилення ринкових позицій, формування стратегічно важливих передумов розвитку, поглиблення диверсифікації	більш ефективне просування продукції на ринку України, розширення присутності на ринку, посилення конкурентних позицій
Результати	
Відкриття системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри у регіонах), розширення системи послуг (проведення всіх видів ремонту техніки, діагностики, профілактичних заходів щодо забезпечення надійності)	

Рисунок 3.4 - Міжнародний проект розвитку системи сервісних центрів

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.5. представлено короткий опис розвитку напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг на підставі міжнародного проекту.

Мета проекту - забезпечення стратегічних конкурентних переваг учасників проекту на ринку агротехніки України	
Учасники проекту	
ТОВ «Таврія»	AgLeader (США), CLAAS (Німеччина)
Мотивація учасників	
нові можливості динамічного та ефективного розвитку, посилення ринкових позицій, формування стратегічно важливих передумов розвитку, поглиблення диверсифікації	більш ефективне просування продукції на ринку України, розширення присутності на ринку, посилення конкурентних позицій
Результати	
розширення системи послуг за напрямом «Точне землеробство» через регіональні представництва, освоєння спеціалістами підприємства нових технологій точного землеробства, підготовка фахівців для розвитку системи послуг «Точного землеробства»	

Рисунок 3.5 - Міжнародний проект розвитку системи сервісних центрів ТОВ «Таврія»

Джерело: розроблено автором

До цього проекту доцільно залучити американську компанію AgLeader, яка є лідером у галузі виробництва обладнання для точного землеробства.

Головним інтересом участі у міжнародному проєкті з розвитку напряму «Точне землеробство» у ТОВ «Таврія» є нові можливості більш динамічного, ефективного та інноваційного розвитку, посилення ринкових позицій, формування стратегічно важливих передумов забезпечення конкурентоспроможності.

Головним інтересом іноземних партнерів є більш ефективне просування продукції та послуг на ринку України, розширення присутності на ринку, посилення конкурентних позицій. Адже ринок послуг у сфері точного землеробства має величезний потенціал, при цьому ця сфера також пов'язана з основною діяльністю підприємства.

ТОВ «Таврія» працює з одним із лідерів у галузі виробництва обладнання для точного землеробства американською компанією AgLeader.

«Точне землеробство» є важливим елементом ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві. Точне землеробство – це управління продуктивністю посівів з урахуванням внутрішньопольової варіабельності довкілля рослин. Умовно кажучи, це оптимальне керування для кожного квадратного метра поля. Метою такого управління є отримання максимального прибутку за умови оптимізації сільськогосподарського виробництва, економії господарських та природних ресурсів. При цьому відкриваються реальні можливості виробництва якісної продукції та збереження навколишнього середовища.

Такий підхід, як показує міжнародний досвід, забезпечує набагато більший економічний ефект і, найголовніше, дозволяє підвищити відтворення ґрунтової родючості та рівень екологічної чистоти сільськогосподарської продукції. В даний час зростання цін на насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, техніку та інші засоби виробництва у сільському господарстві призводять до необхідності

підвищувати ефективність їх використання.

Точне землеробство – це комплексна високотехнологічна система сільськогосподарського менеджменту, що включає технології глобального позиціонування, географічні інформаційні системи, технології оцінки врожайності, технологію змінного нормування і технології дистанційного зондування землі.

Суть точного землеробства в тому, що обробка полів проводиться в залежності від реальних потреб культур, що вирощуються в цьому місці. Ці потреби визначаються з допомогою сучасних інформаційних технологій, включаючи космічну зйомку. При цьому засоби обробки диференціюються в межах різних ділянок поля, даючи максимальний ефект при мінімальній шкоді навколишньому середовищу та зниженню загальної витрати застосовуваної речовини. Найважливішим питанням, вирішеним останнім часом у європейських країнах, було знаходження оптимального рівня використання добрив та хімікатів у рослинництві, а також визначення доз їх внесення, що виключають негативний вплив на ґрунт, рослини та навколишнє середовище.

Слід зазначити, що точне землеробство – це інноваційний, екологічно ефективний підхід у агровиробництві. Постійний розвиток нових технологій точного землеробства потребує їх своєчасного освоєння, і що найважливіше донесення переваг до агровиробників. Основні результати, що досягаються за допомогою застосування технологій точного землеробства: оптимізація використання витратних матеріалів (мінімізація витрат); підвищення врожайності та якості сільгосппродукції; мінімізація негативного впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє природне середовище; підвищення якості земель; інформаційна підтримка сільськогосподарського менеджменту.

Суть якісно нової системи землеробства полягає в тому, що для отримання з даного поля (масиву) максимальної кількості якісної та найдешевшої продукції для всіх рослин цього масиву створюються однакові

умови зростання та розвитку без порушення норм екологічної безпеки. Точне землеробство впроваджується шляхом поступового освоєння якісно нових агротехнологій на основі принципово нових, високоефективних та екологічно безпечних технічних та агрохімічних засобів.

Таким чином, можливості розвитку ТОВ «Таврія» слід реалізувати за допомогою активізації зусиль за рахунок власного ресурсного потенціалу, так і за рахунок міжнародного співробітництва та обґрунтування міжнародних проектів. Запропоновані варіанти формування міжнародних проектів вимагають обґрунтування особливостей реалізації проектів, обсягу необхідних ресурсів, джерел їх залучення, календарних планів реалізації, центрів відповідальності.

3.3. Оцінка економічної ефективності проектного підходу до забезпечення розвитку підприємства

Як було зазначено, два напрями розвитку діяльності ТОВ «Таврія», які пропонується розвивати на підставі міжнародних проектів, фактично можна реалізувати з різницею в часі в один рік. Початок реалізації проекту за напрямом «Точне землеробство» передбачено у 2023 році, а проект із розвитку системи сервісних центрів у 2024 р. Слід зазначити, що запропоновані напрямки на рис. 3.2. не передбачали їх реалізацію через міжнародні проекти, при цьому часові інтервали залишаються ті ж, хоча міжнародне співробітництво дозволяє здебільшого прискорити їхню реалізацію.

У табл. 3.3. представлено календарний план реалізації проекту розвитку сервісних центрів ТОВ «Таврія». Початок реалізації проекту – січень 2024 року, тривалість проекту два роки. Проект передбачає відкриття за два роки двох сервісних центрів у м. Вінниці та м. Одесі. Також проект передбачає підготовку спеціалістів упродовж усього часу його реалізації. Тривалість робіт з відкриття центрів у двох містах однакова – 13 місяців, при цьому початок робіт передбачено з різницею у 2 місяці.

Таблиця 3.3- Календарний план реалізації проекту розвитку сервісних центрів ТОВ «Таврія»

Система заходів	Час	Послідовна кількість місяців																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Проект 1. Розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри у регіонах)																																					
1. Формування двосторонньої робочої групи з розробки та реалізації проекту	2 м.																																				
2. Обґрунтування концепції проекту та ресурсного забезпечення	4 м																																				
3. Внесення змін до системи управління, оргструктури, перерозподілу кадрових ресурсів	6 м																																				
4. Підготовка спеціалістів	22 м.																																				
5. Реалізація робіт з відкриття центру в м. Вінниці	13 м.																																				
6. Реалізація робіт з відкриття центру у м. Одесі																																					
7. Попередня оцінка ефективності роботи центру у Вінниці	1 м.																																				
8. Попередня оцінка ефективності роботи центру в Одесі	1 м.																																				
9. Вирішення проблемних завдань	4 м.																																				
10. Контроль за реалізацією проекту (моніторинг)	24м.																																				
Загальний час – 2 роки																																					

Проект, що розглядається, звичайно ж може тривати і після 2025 року. Вивчення досвіду співпраці учасників проекту дозволить зробити необхідні висновки та за наявності необхідних передумов продовжити реалізацію проекту. Слід зазначити, що у менеджерів ТОВ «Таврія» існує досвід відкриття таких центрів, що спрощує реалізацію проекту.

У табл. 3.4. представлено календарний план реалізації проекту розвитку напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг. Початок реалізації проекту – січень 2023 року, тривалість проекту три роки. Проект передбачає розширення системи послуг за напрямом «Точне землеробство» через регіональні представництва підприємства, освоєння спеціалістами підприємства нових технологій точного землеробства, підготовка фахівців для розвитку системи послуг «Точного землеробства». За три роки проект передбачає впровадження системи послуг у всі регіональні представництва підприємства (Житомирі, Кіровограді, Лубнах, Миколаєві, Одесі, Первомайську, Полтаві, Рівному, Сумах, Умані, Харкові, Хмельницькому, Черкасах). Крім цього, створення у регіональних представництвах умов постійного освоєння нових технологій точного землеробства.

Важливим етапом обґрунтування проектів, що розглядаються, є визначення структури та обсягу необхідних фінансових коштів, а також джерел фінансування. Згідно з двома проектами, прямі витрати несе компанія ТОВ «Таврія», за першим проектом питома вага зазначених витрат 88%, за другим проектом 72%.

Найбільш істотною складовою у структурі витрат за проектом розвитку сервісних центрів є витрати безпосередньо на будівництво центрів. Для проекту «Точне землеробство» основні витрати пов'язані з використанням послуг у системі регіональних представництв. У табл. 3.5 більш докладно описані витрати з двох проектів. Як бачимо, загальна сума витрат у проекті 1 – 14,65 млн. грн., у проекті 2 – 6,95 млн. грн.

Таблиця 3.4 - Календарний план реалізації проекту розвитку напрямку «Точне землеробство» у ТОВ «Таврія»

Система заходів	Час	Послідовна кількість місяців																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Проект 1. Розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри у регіонах)																																					
1. Формування двосторонньої робочої групи з розробки та реалізації проекту	3 м.																																				
2. Обґрунтування концепції проекту та ресурсного забезпечення	4 м																																				
3. Внесення змін до системи управління, оргструктури, перерозподілу кадрових ресурсів	3м																																				
4. Підготовка спеціалістів	28 м.																																				
5. Реалізація робіт із впровадження системи послуг у регіональні представництва підприємства	6/20 м.																																				
6. Попередня оцінка ефективності роботи системи надання послуг регіональними представництвами	2 м.																																				
7. Вирішення проблемних завдань	2																																				
8. Контроль за реалізацією проекту (моніторинг)	33м.																																				
Загальний час – 3 роки																																					

Таблиця 3.5 - Розрахунок структури витрат на реалізацію проекту розвитку сервісних центрів ТОВ «Таврія»

Заходи	Джерела фінансування "Таврія" / ін. партнери, %	Обсяг витрат, млн. грн
1. Формування двосторон-ньої робочої групи з розробки та реалізації проекту	50/50	0,4
2. Обґрунтування концепції проекту та ресурсного забезпечення	50/50	0,6
3. Внесення змін до системи управління, оргструктури, перерозподілу кадрових ресурсів	100/0	0,5
4. Підготовка спеціалістів	20/80	1,25
5. Реалізація робіт з відкриття центру в м. Вінниці	100/0	5,0
6. Реалізація робіт з відкриття центру у м. Одесі	100/0	5,5
7. Попередня оцінка ефективності роботи центру у Вінниці	100/0	0,2
8. Попередня оцінка ефективності роботи центру в Одесі	100/0	0,2
9. Вирішення проблемних завдань	100/0	0,5
10. Контроль за реалізацією проекту (моніторинг)	50/50	0,5

Джерело: розроблено автором

Відповідно до проведених розрахунків компанії потрібно близько 1,0 млн. грн. для формування нової системи управління. При цьому мінімальний термін на реалізацію описаних заходів – близько 6 місяців за першим проектом та 3 місяців за другим (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок структури витрат з реалізації проекту «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг ТОВ «Таврія»

Заходи	Джерела фінансування "Таврія" / ін. партнери, %	Обсяг витрат, млн. грн
1	2	3
1. Формування двосторон-ньої робочої групи з розробки та реалізації проекту	50/50	0,4
2. Обґрунтування концепції проекту та ресурсного забезпечення	50/50	0,6
3. Внесення змін до системи управління, оргструктури, перерозподілу кадрових ресурсів	100/0	0,5

Продовження табл. 3.6

1	2	3
4. Підготовка спеціалістів	20/80	1,5
5. Реалізація робіт із впровадження системи послуг у регіональні представництва підприємства	100/0	3,0
7. Попередня оцінка ефективності роботи системи надання послуг регіональними представництвами	100/0	0,25
8. Вирішення проблемних завдань	100/0	0,2
10. Контроль за реалізацією проекту (моніторинг)	50/50	0,5

Джерело: [розроблено автором]

На думку фахівців компанії, навіть за найбільш песимістичного сценарію розвитку кон'юнктури ринків, що належать до розглянутих проектів, слід очікувати позитивної динаміки фінансових потоків. Так проект розвитку системи сервісних центрів почне приносити реальні доходи з 2026 року. Проект розвитку точного землеробства може приносити доходи вже з 2024 року. Розрахунок динаміки доходів за двома проектами представлений у табл. 3.7. Під час проведення розрахунків з метою збільшення їх точності за базовий рівень доходу прийнято дохід підприємства у розмірі 202,34 млн. грн., тобто дохід рівня 2021 року. Звичайно ж, цей дохід значно більший, і протягом 2023 року він теж має збільшитися, але не слід також не враховувати можливість погіршення зовнішнього середовища та зменшення рівня доходів.

Таблиця 3.7 -Результати розрахунку динаміки позитивних фінансових потоків міжнародних проектів ТОВ «Таврія»

Проекти ТОВ «Таврія»								
Проект «Розвиток сервісних центрів»								
Показники	Період часу, роки							
	2023	2024	2025	2025	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Період реалізації проекту, рік.	-							

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Обсяги інвестицій, млн. грн	-	6,325	8,325	0	0	0	0	0
3. Доходи від реалізації проекту, млн. грн.	-	0	0	3,04	4,12	8,55	10,5	12,5
4. Загальний приріст доходів за проектом, млн. грн.	38,71 млн. грн.							
5. Загальний потік прибутку компанії, млн. грн.	-	0	0	205,37	209,47	218,05	228,05	241,05
Дисконтна ставка $R = 28\%$, $NPV = 65\,315$ грн.								
Проект розвитку «Точного землеробства» та системи консалтингових послуг								
1. Період реалізації					0	0	0	0
2. Обсяги інвестицій, млн. грн	1,0	2,98	2,98	0	0	0	0	0
3. Доходи від реалізації проекту, млн. грн.	0	1,4	1,9	3,4	3,5	0	0	0
4. Загальний приріст доходів за проектом, млн. грн.	10,2 млн. грн.							
5. Загальний потік прибутку компанії, млн. грн.	-	204,74	205,64	209,04	212,54	0	0	0
Дисконтна ставка $R=28\%$, $NPV=26740$ грн.								

Джерело: розроблено автором

Існує також доцільність розглянути різні варіанти динаміки прибутків від реалізації проектів. При цьому аналізований варіант слід вважати найбільш песимістичним. Так, за першим проектом до уваги не береться

можливий приріст доходів за 2025 рік, за другим не враховується 2023 рік. При цьому приріст доходів, наприклад, за другим проектом коливається 26% до 44%, при цьому безліч факторів вказує на те, що дані показники можуть бути істотно вищими.

В табл. 3.6. наведено прогнозовану динаміку доходу ТОВ «Таврія» від реалізації проектів, що розглядаються. Як видно з таблиці, приріст позитивних фінансових прибутків становить близько 15 млн. грн. При цьому витрати на реалізацію проектів становлять близько 21,6 млн. грн. Загальний приріст доходів за проектами, 48,91 млн. грн. Таким чином, слід очікувати повної окупності проектів у наступні 1,5-2 роки.

Таблиця 3.8 -Динаміка доходів щодо проектів ТОВ «Таврія»,
2023-2030 роки., млн. грн.

Показники	Період часу, роки							
	2023	2024	2025	2025	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Доходи від реалізації першого проекту, млн. грн.	0	0	0	3,04	4,12	8,55	10,5	12,5
2. . Доходи від реалізації другого проекту, млн. грн.	0	1,4	1,9	3,4	3,5	0	0	0
Загальний потік доходів по проектах, млн.грн.	0	1,4	1,9	6,44	7,62	8,55	10,5	12,5

Джерело: розроблено автором

Виходячи зі специфіки аналізованих проектів, слід зазначити, що рівень доходу внаслідок їх реалізації має до певної міри другорядне значення, оскільки головне завдання проектів - забезпечити довгострокову прибутковість підприємства та створити передумови підвищення його

стійкості до впливу зовнішніх факторів у вигляді поглиблення диверсифікації. Збільшення доходів за рахунок зазначених напрямків до певного рівня є важливим завданням підприємства, адже після досягнення необхідного рівня диверсифікації (тобто доходів по другорядним напрямам діяльності) можна розглядати зовсім інші підходи щодо забезпечення розвитку підприємства.

Таким чином, для ТОВ «Таврія» активізація міжнародного співробітництва є важливим напрямком конкурентоспроможного розвитку. Доцільність такої політики пояснюється необхідністю поглиблення диверсифікації діяльності підприємства, а також наявністю досвіду роботи в сферах, що розглядаються.

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження моделі розвитку компанії «Таврія», системи управління в компанії, а також визначення її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, дозволяє запропонувати низку напрямів удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить, що компанія «Таврія» має величезні резерви розвитку як на внутрішньому ринку, так і зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внести зміни до стратегії розвитку, удосконалити структуру управління та активізувати зусилля компанії у напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояву можливих ризиків.

На підставі діагностики потенціалу ТОВ «Таврія», середовища його функціонування можна виділити систему напрямів його подальшого розвитку, а саме: розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах), розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг, розвиток напрямку

«Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва, розвиток напрямку «Торгівля сільськогосподарською продукцією», розвитку напрямку «Експорт сільськогосподарської продукції».

У рамках міжнародних проектів ТОВ «Таврія» доцільно розвивати такі напрямки: розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри регіонах); розвиток напрямку «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг.

Слід зазначити, що рівень доходу внаслідок їх реалізації має певною мірою другорядне значення, оскільки головне завдання проектів забезпечити довгострокову прибутковість підприємства та створити передумови підвищення його стійкості до впливу зовнішніх факторів у вигляді поглиблення диверсифікації. Збільшення доходів за рахунок зазначених напрямків до певного рівня є важливим завданням підприємства, адже після досягнення необхідного рівня диверсифікації (тобто доходів за другорядними напрямками діяльності) можна розглядати інші підходи до забезпечення розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених теоретичних та практичних досліджень проблем розвитку підприємств на основі реалізації міжнародних проектів можна зробити низку висновків.

Узагальнюючи наукові підходи щодо питання розвитку підприємства, слід зазначити, що розвиток підприємства є сукупністю змін його якісного стану (як системи), що відбуваються внаслідок взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

Одним із важливих напрямів розвитку сучасного підприємства є активізація міжнародного співробітництва. Майбутнє підприємства є невизначеним, якщо воно не орієнтується на реалізацію потенціалу розвитку у сфері міжнародного співробітництва, активізацію зовнішньоекономічної діяльності за допомогою тих чи інших інструментів, у тому числі інструментів проектного менеджменту. Ефективність подібної політики потребує наявності ефективної системи управління підприємством і відповідно підсистеми міжнародного менеджменту.

Результати досліджень свідчать, що ТОВ «Таврія» є стратегічно орієнтованою компанією. У компанії розроблено стратегію розвитку, яка успішно реалізується незважаючи на проблеми зовнішнього середовища.

Базова стратегія підприємства – стратегія зростання (стратегія диверсифікованого зростання). Зазначена стратегія дозволяє оптимізувати вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співпраці з іноземними виробниками сільгосптехніки. Слід зазначити позитивну динаміку розвитку підприємства. Компанія є прибутковою, проте мають місце коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю валютного ринку та суттєвими погіршеннями у макроекономічній сфері країни за останні п'ять років загалом.

Незважаючи на диверсифікованість ТОВ «Таврія», декларування стратегії диверсифікованого зростання, модель розвитку більшою мірою орієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанії зосередили основні зусилля на формування передумов реалізації імпортованої сільгосптехніки на національному ринку. З цього погляду, як система управління, так і політика розвитку досить ефективні. З точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз навколишньому середовищу, модель розвитку компанії потребує удосконалення.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ «Таврія», що є основою її управлінської політики: динамічний розвиток компанії на основі стратегічної співпраці з провідними виробниками сільськогосподарської техніки; диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються; освоєння інноваційних технологій у сфері обслуговування сільськогосподарської техніки, точного землеробства; ефективна система контролю якості та гарантії якості; гнучка система ціноутворення та розробка системи фінансування збуту через співпрацю з низкою фінансових структур; система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації своїх працівників незалежно від сфери їхньої діяльності; ефективна система маркетингових комунікацій, яка сприяє посиленню позицій на ринку з урахуванням його потенціалу у середньостроковій перспективі.

Так як вітчизняний ринок сільськогосподарської техніки має величезний потенціал, можна стверджувати про перспективи подальшого розвитку компанії, збільшення частки ринку, доходів і прибутковості.

На підставі діагностики потенціалу ТОВ «Таврія», середовища його функціонування можна виділити систему напрямів його подальшого розвитку, а саме: розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах), розвиток напряму «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг, розвиток напряму

«Консалтингові послуги» у сфері організації агровиробництва, розвиток напряму «Торгівля сільськогосподарською продукцією», розвитку напряму «Експорт сільськогосподарської продукції».

У рамках міжнародних проектів ТОВ «Таврія» доцільно розвивати такі напрямки: розвиток системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри у регіонах); розвиток напряму «Точне землеробство» та системи консалтингових послуг. Слід зазначити, що рівень доходу внаслідок їх реалізації має певною мірою другорядне значення, оскільки головне завдання проектів забезпечити довгострокову прибутковість підприємства та створити передумови підвищення його стійкості до впливу зовнішніх факторів у вигляді поглиблення диверсифікації. Збільшення доходів за рахунок зазначених напрямків до певного рівня є важливим завданням підприємства, адже після досягнення необхідного рівня диверсифікації (тобто доходів за другорядними напрямками діяльності) можна розглядати інші підходи до забезпечення розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев, И.С. Внешнеэкономическая деятельность / И.С. Алексеев. – М.: Дашков и К°, 2018. – 302 с.
2. Аликперов И.М. Актуальные проблемы мировой экономики: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика» / И.М. Аликперов; под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной, И.М. Аликперова. – Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2017. – 209 с.
3. Ансоф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Архипов, А.Ю. Внешнеэкономическая деятельность российских регионов: учебное пособие / А.Ю. Архипов, О.В. Черковец. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 189 с.
5. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: ИД «Инжэк», 2018. – 184 с.
6. Бабкина Н.И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия / Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета // Экономические науки. – 2019. – №1. – С. 73-81.
7. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2018. – 231 с.
8. Бизнес-портал delo.ua – Режим доступа: <https://delo.ua/business/top-200-agrokompanij-pochemu-agrarii-vybirajut-importnuju-poderz-310256/>
9. Боронина Л.Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук; М-во образования и науки рос. Федерации, урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: изд-во урал. ун-та, 2018. – 112 с.
10. В.Ю. Бабаев, А.А. Чернорук. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия // Экономика и управление. – 2018. – №4. – С. 29-34.

11. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» / Н.В. Васюткина // Проблемы економіки. – 2014. – №2. – С. 236-242.

12. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н.В. Ващенко // Академічний огляд. – 2014. – № 1. – С. 94-102.

13. Верба В. А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2018. – 482 с.

14. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник [для студ. высш. уч. зав.] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 296 с.

15. Внешнеэкономическая деятельность предприятий: Учеб. Для вузов / Л.У. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред проф. Л.Е.Стровского. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2009. – 823 с.

16. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, А.Б. Неткачева и др.; под ред. Л.Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2013. – 503 с.

17. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник, под ред. Е.Ф. Прокушева. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 527 с.

18. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / [авт. Л.Е. Стровский и др.]; под ред. Л.Е. Стровского. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 503 с.

19. Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия: учеб. пособие / В.А. Горемыкин, Н.В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашкои Ко, 2014. – 594 с.

20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.

21. Дульзон А.А. Управление проектами: учеб. пособие / А.А. Дульзон; Нац. исслед. том. политехн. ун-т. 3-е изд., перераб. и доп. Томск: изд-во том.

политехн. ун-та, 2018. – 334 с.

22. Зими́на А.А. Управление развитием предприятия как относительно самостоятельный комплекс стратегического менеджмента // «Ученые заметки ТОГУ». – Том 5. – № 4. – 2014. – С. 950–954.

23. Зими́на А.А. Управление развитием предприятия: учеб. Пособие / А.А. Зими́на. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2014. – 174 с.

24. Краснов Ю.К. Учебное пособие. Юридическое сопровождение международных проектов / Ю.К. Краснов; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (у-нт) МИД России. – М.: МГИМО–Университет, 2017. – 161с.

25. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия / Н.А. Кухарская // Сборник статей научно–информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно–практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). – Д.: НИЦ «Знание», 2015. – С. 51–58.

26. Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий: Учеб. пособие / Д.С. Лебедев; Науч. ред. проф. Л.Б. Парфенова. Яросл. гос. ун-т. – Ярославль, 2012. – 104 с.

27. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.

28. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерроге. М.: Экономика, 2013. – 245 с.

29. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2014. – с. 664.

30. Масловский, В.П. Управление проектами. Версия 1.0 [Электронный ресурс]: конспект лекций / В.П. Масловский. – Электрон. дан. (2 Мб). – Красноярск: ИПК СФУ, 2008. – (Управление проектами: УМКД № 130–2007 / рук. творч. коллектива В. П. Масловский). – 1 электрон. опт. диск (DVD). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других

производителей) 1 ГГц; 512 Мб оперативной памяти; 2 Мб свободного дискового пространства; привод DVD; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит); Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

31. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник / А.Г. Медведев; С. – Петерб. гос. ун–т. – СПб.: Изд–во «Высшая школа менеджмента», 2014. – 496 с.

32. Международный менеджмент: учебное пособие / сост. Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 202 с.

33. Международный маркетинг–менеджмент: курс лекций с пакетом учебно–методической поддержки: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Мировая экономика» / под общ. ред. В.И. Черенкова. – 2–е изд., перераб. – Ростов–наДону : Феникс, 2017. – 606 с.

34. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – СПб: Питер, 2021. – 576 с.

35. Международный менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. СПб: Питер, 2000. – 624 с.

36. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / Е.П. Темнышова, М.А. Денисенко, А.К. Дубинин и др.; под ред. Е.П. Темнышовой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 456 с.

37. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 702 с.

38. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 432 с.

39. Платформа для агробизнеса «Пропозиция». – Режим доступа: <http://propozitsiya.com/rinok-traktoriv-v-ukrayini-0>

40. Покровская В.В. Внешнеэкономическая деятельность: учебник. –

М.: Экономистъ, 2019. – 671 с.

41. Полковников А.В. Управление проектами / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2011. – 528 с.

42. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю.И. Попов. М.: Инфра–М, 2018. – 208 с.

43. Портал hubs.ua. – Режим доступа: <http://hubs.ua/news/ukrainskij-rynok-agrotehniki-vy-rastet-do-20-v-2017-godu-ekspert-101876.html>

44. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.

45. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие для вузов / Е.Ф. Прокушев. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К°, 2010. – 499 с.

46. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. – Х.: ВД «інжек», 2006. – 496 с.

47. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. – 343 с.

48. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2018. – № 633. – С. 627–636.

49. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.

50. Сидоренко А.В. Теоретические и методические основы управления развитием экспортного потенциала российских промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – 7/79. – С. 80-86.

51. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

52. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия» / Н.В. Васюткина // Проблемы економіки. – 2014. – № 2. – С. 236–242. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_34

53. Управление проектами: учеб. пособие / В.И. Денисенко [и др.]; под ред. д-ра техн. наук, проф. В.И. Денисенко, д-ра экон. наук, проф. Н.М. Филимоновой; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 108 с.

54. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М.: Омега-Л, 2009. – 960 с.

55. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст]: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

56. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В.Н. Фунтов. СПб.: Питер, 2011. – 394 с.

57. Чупир О.М. Основні елементи процесу стратегічного управління розвитком підприємства з урахуванням потенціалу підприємства та мінливих факторів макро- та мікро- середовища / О.М. Чупир, Я.А. Ямантаєва // Науковий вісник будівництва. – 2009. – Вип. 53. – С. 286-294.

58. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс]: колективна монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко. – К.: КНЕУ. – 2015 – 231 с.