

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
Сментина Н.В. \_

“ \_ ” (підпис)  
201 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«економіка, планування та управління бізнесом»  
на тему: **СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАГРОСВІТ»)**

**Виконавець:**

студентка групи М-7, ЦЗФН  
Оськіна Людмила Олексіївна \_ /підпис/

**Науковий керівник:**

к. е. н., доцент  
Карпов Володимир Анатолійович \_ /підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	.....
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	
1.1. Поняття стратегії та класифікація стратегій.....	5
1.2. Методологія прийняття стратегічних рішень... ..	14
1.3. Переваги конкурентної стратегії .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Украгросвіт» .....	32
2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства .....	39
2.3. Оцінка стратегії розвитку на підприємстві.....	66
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ З ВИБОРУ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	
3.1. Нові напрямки в стратегії розвитку підприємства .....	71
3.2. Рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства.....	74
3.3. Оцінка економічної ефективності стратегії розвитку .....	78
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	
<b>Список використаних джерел</b> .....	
<b>Додатки</b> .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат прибуток.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань і навичок, які б відповідали вимогам часу.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Зараз же, хоча і не знімається задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію фірми до мінливого навколишнього середовища.

Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має

компанія і як ними скористатися. Дослідженням питань, пов'язаних з розробкою стратегії підприємств і стратегічним управлінням, займаються наступні науковці: Саблук П. Т., Зубець М. В., Кириленко І. Г., Оберемчук В. Ф., Виханський О. С., Володькіна М. В., Треньов М. М., Градов А. П. та ін

**Метою дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

**Завданням роботи:**

- описати поняття стратегії та класифікація стратегій;
- дослідити методологію прийняття стратегічних рішень;
- переваги конкурентної стратегії;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати зовнішню і внутрішню середовища підприємства;
- обґрунтувати оцінку стратегії розвитку на підприємстві;
- запропонувати нові напрямки в стратегії розвитку підприємстві;
- дати рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка економічної ефективності стратегії розвитку.

**Об'єкт дослідження** – процес оцінки та розробки стратегії діяльності ТОВ «Украгросвіт».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку даного підприємства.

**Методи дослідження** для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, прогнозування

**Інформаційною базою дослідження** послужили законодавчі акти України, публікації з питань підвищення ефективності використання потенціалу виробництва сільськогосподарських підприємств.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано 1 статтю: Стратегічна діагностика та оцінка діяльності підприємства // Науковий студентський вісник ФЕУП.-№31,Т1- Одеса, 2019.

## ВИСНОВКИ

За результатами роботи дозволяють зробити такі висновки:

1. Зростання динамізму змін в оточенні підприємства, посилення конкуренції, збільшення загроз і можливостей для збільшення бізнесу, глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів і ряд інших чинників зумовили перехід до стратегічного управління.

Стратегія підприємства являється систематичним планом потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

2. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

3. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ

фірми, але і виробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішній середовищі.

Перед тим як вибрати стратегію діяльності, необхідно сформулювати певну сукупність альтернативних стратегій. Виокремлюють такі основні види базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Процес вибору стратегії передбачає етапи - усвідомлення поточної стратегії, аналізу портфеля бізнесу та вибір стратегії підприємства.

При розробці стратегії необхідно дослідити сучасний стан економіки підприємства, чому й присвячений другий розділ дипломної роботи.

4. В ході виконання даної роботи були вивчені основні теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства в області виробництва, запропоновані варіанти вибору основних напрямків розвитку підприємства. Об'єктом дослідження виступало ТОВ «Украгросвіт», розташоване Тарутинськом р-н, смт Серпневе, Одеська області. В результаті проведення аналізу основних сторін його діяльності були виявлені основні його характеристики: сприятливе місце розташування, ґрунтово-кліматичні умови, форма організації управління та інше. Однак, для досягнення великих результатів необхідний стратегічний аналіз середовища підприємства, який був проведений методом SWOT – аналізу.

5. Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство має досить розвинену мережу постачальників і споживачів своєї продукції. Вплив на діяльність підприємства надають також конкуренти. На 2018 р. підприємство мало реальних конкурентів – ТОВ «Мічуріне» та ТОВ «Нікольське»(по врожайності зернових), але є загроза появи ще двох потенційних конкурентів, врожайність яких наближається до допустимої цифри. Особливе значення має аналіз внутрішнього середовища підприємства, в ході якого виявилось, що підприємство прибуткове, спостерігається знос обладнання і машинно-тракторного парку, відчувається нестача кваліфікованих робочих кадрів, які із-за несвоєчасної виплати і без того низької заробітної плати змушені шукати нові місця роботи. До всього

іншого і організація виробництва зерна залишає бажати кращого, низька врожайність зернових призводить до зниження їх валового збору і зменшення доходу. Тому були запропоновані заходи щодо ліквідації даних проблем з детальною оцінкою результатів від їх впровадження.

6. Виявилось, що обрана стратегія по зниженню витрат передбачає збільшення обсягів виробництва зерна. Виявлені резерви його збільшення, а також резерви підвищення якості продукції показали, що шляхом впровадження запропонованих заходів можливо знизити собівартість зерна на 157 грн.(з розрахунку на одиницю продукції).

7. При цьому очікується зниження величини збитку на 68 % і подальше збільшення прибутку на ту ж суму. А це вже неабиякий результат. Але для досягнення такого результату підприємство повинно правильно використовувати свої ресурси, а також якісно організувати виробництво і управління, удосконалити організаційну культуру і культуру поведінки на зовнішньому ринку і тоді кінцева мета (отримання прибутку) буде досягнута в повному обсязі.

8. Невід'ємним етапом розробки стратегії є планування її реалізації. В ході проведеного дослідження ТОВ «Украгросвіт» була запропонована стратегія лідерства по зниженню витрат для подальшого розвитку підприємства. Перспективи її реалізації багато в чому залежать не тільки від правильно намічених заходів, але і про кількості наявних ресурсів, правильності їх використання і від раціональної організації виробництва та управління на підприємстві. Безпосереднє увагу при цьому слід приділяти підрозділам, зайнятим виробництвом продукції рослинництва. Однак, зміни торкнуться в тій чи іншій мірі всі підрозділи і служби, наділяючи додатковими функціональними обов'язками працівників. Основні функціональні служби будуть відповідати за контроль правильності виконання робіт, а планово-економічна – стратегічний контроль витрат.

Важливим аспектом стане і вибір правильного стилю управління, орієнтованого на авторитет керівника, прийняття ряду управлінських рішень

з урахуванням думки колективу, а також застосування заохочень і стягнень за виконану роботу, що є одним з важливих факторів мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці.

9. В цілому, в ході реалізації запланованої стратегії не потрібно значних перетворень. Необхідні лише звичайні зміни в галузі системи управління якістю, контролю витрат і системи організації виробництва і збуту продукції. Для проведення пропонованих заходів необхідно придбати нову техніку та обладнання на кошти залучених інвесторів та отриманих кредитів на більш вигідних умовах. Крім того, посилити зв'язки з навчальними закладами сільгоспнапрямки для залучення молодих фахівців та ведення нових посад (начальник відділу маркетингу).

Таким чином, реалізація стратегії лідерства по зниженню витрат з урахуванням запропонованих заходів, наявних ресурсів і правильного керівництва дозволить ТОВ «Украгросвіт» домогтися деяких успіхів. А зниження собівартості за рахунок збільшення його виробництва знизить суму збитку, а при найкращому збігу обставин і при правильному сполученні трьох факторів: праці, землі і капіталу, - дозволить отримати очікуваний прибуток. В результаті реалізація стратегії допоможе підприємству вийти на фінішну пряму до досягнення головної мети своєї діяльності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко Т.П. Підвищення конкурентоспроможності та якості зерновиробництва в Україні / Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 11. Частина 1. 2015 с.49-53
2. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11098/1/44.pdf>
3. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://pidruchniki.com/13530508/menedzhment/analiz\\_strategichnih\\_alternativ\\_vibir\\_strategiyi\\_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/13530508/menedzhment/analiz_strategichnih_alternativ_vibir_strategiyi_organizatsiyi)
4. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук – К.: КНЕУ. 2006. 292с.
5. Асортиментноцінова пропозиція на 2014 рік. Професійні добрива для позакореневого підживлення та фертигації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.znamagro.com.ua/assets/files/prices/intermag2014.pdf>.
6. Бойко В. І. Зерно і ринок: монографія. - К.: ННЦ ІАЕ. 2007. 312 с.
7. Бороденко, К.С. Інноваційне забезпечення розвитку зерновиробництва // Економіка АПК. 2011. №1. С. 139-144.
8. Голота, А.С. Проблеми та перспективи розвитку національного ринку зерна // Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 232-235.
9. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: Изд-во ХНАДУ. 2003. 183 с.
10. Економіка сільського господарства: навч. посібник / Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А. та ін. За ред. В.К Збарського і В.І. Мацибори. К.: Каравела, 2010. 280 с.
11. Іванишин В.В. Інноваційне забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємств АПК/ В.В. Іванишин // Економіка АПК. - 2010. № 1. С. 128-133.

12. Інноваційні агротехнології: монографія / Д.І. Мазоренко [та ін.]; ред. Д.І. Мазоренко, Г.Є. Мазнєв. - Х.: ХНТУСГ. 2007.385 с.
13. Кафлевська С. Г., Козяр Н. О. Стан та проблеми розвитку ринку зерна В Україні.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1928>
14. Кваша С.М. Економічне обґрунтування програми виробництва зерна пшениці в Україні // Економіка АПК. 2013. № 3. с. 16-24.
15. Ковалик М.Я., Степаник Г.Т. Ресурсозберігаючі технології - один з найбільш перспективних напрямків поліпшення використання земельних ресурсів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_7/87.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_7/87.pdf)
16. Колісніченко І.О. Агропромислова інтеграція як основний інструмент підвищення ефективності зерновиробництва/І.О.Колісніченко //Сталий розвиток економіки. 2010. №1. с.9-14.
17. Кононенко М.П. Техніко-технологічні напрями підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва / М.П. Кононенко // Економіка АПК. 2008. №8. с.67-74.
18. Косолап М. Кротінов О. Організація живлення рослин у системі землеробства No-till [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/2010-06-11-12-53-00/386--no-till.html>
19. Крайняк О.К. Економічний та енергетичний аналіз технологій вирощування зернобобових культур / О.К. Крайняк // Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-виробн. журнал. 2009. № 4. с. 109-113.
20. Крупнейшие зернотрейдеры Украины [Електрон. ресурс].Режим доступу: <http://ru.ukrapk.com.ua>
21. Лузан Ю.Я. Збалансованість попиту та пропозицій на продовольчому ринку України / Лузан Ю.Я. // Економіка АПК. 2011. № 8.с.27-36.
22. Лупенко Ю.О. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / Ю.О. Лупенко; за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. К.: ІАЕ, 2012. 182 с.

23. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
25. Маслак О. Ринок кукурудзи: цінові сюрпризи. [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/2010-06-11-12-52-32/1846-2013-10-23-12-50-52.html>
26. Ніценко В. С., Дворніков І. А. Проблеми та напрямки підвищення конкурентоспроможності виробників зерна // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 14. Вип. 2 (30), с.22-33
27. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств регіону: теорія, методика, практика: монограф. / М.К. Пархоμεць, В.В. Гудак,-Тернопіль: ТНЕУ. 2014.256с.
28. Пархоμεць М.К. Обґрунтування параметрів ефективного функціонування основних галузей рослинництва у Тернопільській області / Пархоμεць М.К. , Уніят Л.М., Іваськів Р.П.//Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Економічні науки. Луцьк: ВНУ. 2009. №15, с.3-10.
29. Пархоμεць М.К. Ціноутворення у підприємствах агропромислового виробництва: організація та методика [Монографія] / М.К. Пархоμεць, М.З. Матвійчук.- тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2012.-228с.
30. Петриченко, В. Ф. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року // Економіка АПК. 2012. № 11. С. 3-9.
31. Петров П. В. Агротехнологія і технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур : навч. посіб. / Петров П. В., Посполітак Т. Є., Юркевич Є. О. К. : Аграрна освіта, 2009. 268 с.
32. Полянчиков С., Ковбель А. Функціональні добрива - нове слово у позакореновому підживленні / С. Полянчиков, А.Ковбель // Електронний ресурс].Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/2010-06-11-07-14-09/1012-2012-04-23-12-42-22.html>
33. Попов С., Авраменко С., Манько К., Беленіхіна А. Вплив норми висіву на урожайність пшениці озимої [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua>

34. Зінь Е. А. Основи зовнішньо економічної діяльності: Підручник для ВНЗ / Ред. Зінь Е. А. - К: Кондор, 2012. 432 с.
35. Зовнішньо економічна діяльність підприємств/ І.В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є Власюк, О.О. Гетьман. За ред. д. е.н., проф. В.І. Багрової,; Підручник для ВНЗ. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 580с.
36. Зовнішньо економічна діяльність підприємства: навч. посіб / Шкурупій О. В. , Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; За заг.ред. Шкурупій О. В. - К: Центр учбової літератури, 2014.248 с.
37. PEST-аналіз мікросередовища підприємства Режим доступу: <https://buklib.net/books/36596/>
38. Система землеробства No-till. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua>
39. Танчик С.П. Основні напрями розвитку землеробства в Україні / С.П. Танчик // Пропозиція. 2008. № 10. с. 51-56.
40. Тельцов В.О. Комплексна оцінка різних систем удобрення озимих зернових культур на дерново- підзолистому ґрунті полісся / В.О. Тельцов // Наук. праці Ін-ту біоенергетичних культур і цукрових буряків: зб. наук. праць. К., 2013. Вип. 17. Т. II. с. 98-102. 13.
41. Ткачук В.І. Технології як механізм забезпечення ефективності вирощування зернових культур // [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
42. У 2017 році зібрано рекордні врожаї зернових і олійних / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.zerno.org.ua>.
43. Філатов С. Ціна врожаю. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/2010-06-11-12-52-32/1634-2013-06-17-12-1642.html>
44. Фінанси агропромислового виробництва. Навчальний посібник / За ред. Пархомця М.К.Тернопіль: ТНЕУ, 2015 404с.
45. Формування і розвиток ринку зерна в Україні / [Шпикуляк О.Г., Воскобойнік Ю.Г, Саблук Р.П., Овсянніков О.В.]. К.: ННЦ ІАЕ, 2008.190 с.

46. Харченко О.В. Основи програмування врожаїв сільськогосподарських культур: Навчальний посібник.- 2-е вид.- Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 296 с.
47. Христенко Г.М. Розвиток та напрями підвищення ефективності зернової галузі // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства - Харків: НТУ «ХП». 2013. № 53(1026). с. 182-188.
48. Шкуренко Л.В. Резерви підвищення ефективності виробництва озимих зернових культур // Інноваційна економіка. 2012. № 11. с. 98-101.
49. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій.К.: МАУП,2000.128с.,с. 66.
50. Моделювання аналізу кризових явищ на виноробних підприємствах / В. А. Карпов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2017. № 62 (1). С 24-36. ISSN 2313-4569.
51. Співвідношення попиту та пропозиції за фазами економічного циклу / В. А. Карпов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2016. № 60 (1). С. 44-54.