

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



Види діяльності підприємства:

- реалізація сільськогосподарської техніки та запасних частин



➤ виробництво борошна і випічка хліба;



Розміри підприємства ТОВ «Агро-Сервіс»

Показники	Рік						Відхилення:	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн.	34,58	40,25	79,99	106,30	128,36	118,47	83,89	3,4 р.
Власний капітал, млн.грн.	15,34	17,92	23,31	34,94	48,10	60,18	44,84	3,9 р.
Середньооблікова кількість працівників, чол.	104	105	112	110	122	123	19	118
Чистий прибуток, млн.грн.	0,57	1,15	5,66	11,69	13,19	12,82	12,25	22,6 р.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності та даними підприємства

Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення:			
							2018р до 2013р		2018р до 2017р	
							абс.	відн.	абс.	відн.
Середньооблікова кількість працівників, чол.	104	105	112	110	122	123	19	118,3	1,0	100,8
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	34,6	40,2	80,0	106,3	128,4	118,5	83,9	3,4р	-9,9	92,3
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	332,5	383,3	714,2	966,3	1052,2	963,1	630,7	2,9р	-89,0	91,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	3065,5	3193,7	3308,2	3633,0	5584,2	6682,3	3616,8	2,2р	1098	119,7
Середньомісячна заробітна плата, грн./чол.	2456,3	2534,7	2461,5	2752,3	3814,3	4527,3	2071,0	184,3	713,0	118,7
Темп росту продуктивності праці,%	X	115,3	186,3	135,3	108,9	91,5	X	X	-17,3	X
Темп росту заробітної плати,%	X	103,2	97,1	111,8	138,6	118,7	X	X	-19,9	X
Відношення темпів росту продуктивності праці до росту заробітної плати	X	1,1	1,9	1,2	0,8	0,8	X	X	-0,01	98,2

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності та даними підприємства

Основні показники фінансової стабільності підприємства

Показник	Опт. знач.	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, +/-
Власні обігові кошти, тис. грн		4 064	6 360	-8 450	-18 743	-8 411	1 611	-2 453
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	>0,1	0,49	0,53	0,34	0,35	0,40	0,46	-0,03
Маневреність власних обігових грошових коштів	>0,1	0,05	0,02	-0,07	-0,06	-0,13	0,95	0,90
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,15	0,22	-0,15	-0,21	-0,08	0,01	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,26	0,35	-0,36	-0,54	-0,17	0,03	-0,24
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,42	0,39	0,58	0,61	0,54	0,49	0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	1,36	1,55	0,73	0,65	0,85	1,03	-0,33
Показник фінансового левериджу		0,74	0,65	1,36	1,54	1,17	0,97	0,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,58	0,61	0,42	0,39	0,46	0,51	-0,07

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності та даними підприємства

Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
							абсолютне	відносне
							+, -	%
Первісна вартість основних засобів, млн. грн.	7,06	8,16	11,36	10,38	15,81	16,60	9,54	2,4р
Знос основних засобів, млн. грн.	2,61	3,49	4,10	4,65	5,74	7,48	4,87	2,9р
Залишкова вартість основних засобів, млн. грн.	4,45	4,67	7,26	5,74	10,07	9,12	4,67	2р
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	34,6	40,3	79,99	106,3	128,4	118,5	83,9	3,4р
Чистий прибуток, млн. грн.	0,57	1,15	5,66	11,69	13,19	12,82	12,25	22,6р
Середньооблікова кількість працівників, чол.	104	105	112	110	122	123	19,00	118,3
Коефіцієнт придатності	0,63	0,57	0,64	0,55	0,64	0,55	-0,08	87,1
Коефіцієнт зносу	0,37	0,43	0,36	0,45	0,36	0,45	0,08	121,9
Фондовіддача, грн.	7,77	8,62	11,02	18,52	12,74	12,99	5,22	167,2
Фондомісткість, грн.	0,13	0,12	0,09	0,05	0,08	0,08	-0,05	59,8
Фондо-рентабельність, %	12,74	24,56	77,91	203,76	131,0	140,5	127,80	x
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	42,81	44,48	64,82	52,16	82,57	74,15	31,34	173,2

Матриця SWOT - аналізу для ТОВ «Агро-Сервіс»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції 2. Наявність власних точок роздрібнох торгівлі 3. Комплексна поставка запасних частин 7. Уважне ставлення до клієнтів і довгострокове співробітництво 8. Молоді, перспективні кадри 9. Можливість навчання кадрів 10. Високий освітній рівень персоналу 11. Ділова і професійна спеціалізація 12. Уміння співробітників працювати в команді 13. Розвиток власного виробництва 	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична стабільність 2. Зменшення конкуренції 3. Зростання купівельної спроможності гривні 4. Потреба замовника у комплексних поставках 7. Великий вибір постачальників 8. Збільшення обсягу реклами 9. Набуття досвіду в проведенні всіх видів ремонту техніки, на яку підприємство постачає запасні частини
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингових досліджень 2. Високі ціни 3. Недостатньо знань про конкурентів 6. Погіршення фінансової ситуації 7. Зниження рентабельності діяльності внаслідок випереджаючого зростання витрат 8. Неefективне використання ресурсів 10. Затоварення складів 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільне фінансове становище замовників 2. Підвищення вимог до якості товару та низькими цінами 3. Зростання числа конкурентів 4. Сезонність замовлень 5. Перевага замовника мати постачальника на близькій відстані 6. Нестабільність цін постачальників 7. Нестабільність постачань з боку постачальників 8. Підвищення цін на транспортні перевезення 9. Високі податки

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу

Фактори	Оцінка (бали)	Вага	Зважена оцінка балів
Фактори стабільності галузі (СГ)			
1. Технологічні зміни	3	0,2	0,6
2. Темпи інфляції	3	0,25	0,75
3. Мінливість попиту	2	0,15	0,3
4. Діапазон цін конкуруючих продуктів	3	0,05	0,15
5. Перешкоди для доступу на ринок	2	0,05	0,1
6. Тиск конкурентів	2	0,2	0,4
7. Цінова еластичність попиту	3	0,1	0,3
Разом			2,6
Фактори виробничого потенціалу (ВП)			
1. Потенціал росту	4	0,2	0,8
2. Інвестиційна привабливість галузі	4	0,1	0,4
3. Ступінь використання ресурсів	5	0,2	1
4. Рівень розвитку галузі	4	0,2	0,8
5. Продуктивність	5	0,3	1,5
Разом			4,5
Фактори конкурентних переваг (КП)			
1. Доля ринку	2	0,1	0,2
2. Якість продукції	3	0,3	0,9
3. Наявність необхідних ресурсів	5	0,2	1
4. Кваліфікація кадрів	5	0,3	1,5
5. Вертикальна інтеграція	3	0,1	0,3
Разом			3,9
Фактори фінансового потенціалу (ФП)			
1. Ліквідність	3	0,2	0,6
2. Рентабельність підприємства	4	0,4	1,6
3. Ризик підприємства	4	0,2	0,8
4. Фінансова залежність	3	0,2	0,6
Разом			3,6

Джерело: складено автором за даними підприємства



Рис.1 Оцінка стратегічного положення ТОВ «Агро-Сервіс»

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Застосування CRM-систем в процесі прийняття стратегічних рішень

CRM для продажів	CRM для маркетингу	CRM підтримки
прийняття рішень в рамках процесу збуту	прийняття рішень в області маркетингу	прийняття рішень в управлінні проблемами
єдине джерело інформації про клієнта	планування та проведення кампаній	фіксація та відстеження інцидентів
автоматизація збутових процесів	сегментування клієнтської бази	передбачення запитів користувачів
можливість аналізу накопиченої, інформації	розподіл завдань, відстеження ходу виконання	доступ клієнтів і партнерів до бази знань
точне прогнозування продажів	автоматизація передпродажних процесів	тісний контакт підрозділів

Оцінка ефективності впровадження CRM-системи

Проблема	Рішення CRM	Результат
низька автоматизація бізнес-процесів, направлення на операційну діяльність	документація рішень типових проблем	скорочення часу на виконання проектної та операційної діяльності підрозділу за рахунок слідування вже готовим інструкцій, а не знаходження рішення заново
складність оцінки ефективності роботи підрозділи	фіксація всіх дій співробітників	система дозволяє проводити оцінку фактичної трудомісткості роботи співробітників і дозволяє при спілкуванні з керівництвом підтверджувати ефективність роботи підрозділи за допомогою кількісних показників
недолік даних для оцінки ризиків	накопичення в базі проблемних ситуацій	збір і збереження даних для аналізу, за рахунок складання реєстру ризиків (проблемних ситуацій), які можуть привести до виходу з ладу ІС підприємства і іншим нештатним ситуаціям
недостатній універсальність співробітників	надання доступу до єдиної бази списку звернень	при зверненні до CRM-системи співробітники привчаються знаходити рішення не тільки за своєю темою, але і по темі колег
високий поріг входження для нових співробітників	запис рішень типових проблем	з першого дня роботи в компанії новий співробітник може бути притягнутий до вирішення типових проблем без спотворень інформації, які неминучі при особистому спілкуванні
слабка активність в науковій діяльності компанії	фіксація всіх звернень клієнтів, створення оперативної звітності	спрощення ініціації розробки нових проектів за рахунок того, що система фіксує всі звернення клієнтів і дозволяє створювати оперативну звітність, що значно полегшує доказ необхідності починати ті або інші інноваційні розробки, спрямовані на підвищення ефективності організації

Фінансовий результат при впровадженні CRM-системи, млн.грн.

Стаття	2018 рік	Прогноз
Чистий дохід від реалізації продукції	118,47	142,164
Собівартість реалізованої продукції	94,88	95,91
Валовий прибуток	23,59	46,25
Інші операційні доходи	-	-
Адміністративні витрати	6,79	6,79
Витрати на збут	1,15	0,98
Інші операційні витрати	0,02	0,02
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	15,63	38,48
Інші фінансові доходи	-	-
Інші доходи	-	-
Інші витрати	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	15,63	38,48
Витрати з податку на прибуток	2,81	6,93
Чистий фінансовий результат: прибуток	12,82	31,55

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Перелік запасних частин для капітального ремонту СЗ-3,6

№	Найменування запчастин	Кіль-ть, шт	Ціна, грн.	Сумма, грн
1	Сошник Н 105.03.000-05	24	994,00	23856,00
2	Вкладиш СЗГ 00.144 штанги	24	24,00	576,00
4	Вал підйому сошників СЗ-3,6 правий	1	2450,00	2450,00
5	Вал підйому сошників СЗ-3,6 лівий	1	2450,00	2450,00
6	Втулка СЗГ 00.122	24	146,00	3504,00
7	Пружина Н 126.04.606	48	15,00	729,60
8	Висіваючий апарат СЗ-3,6	1	6300,00	6300,00
9	Зірочка ОЗШ 00.474 (z-32 t-15.875 d-85) опорно-приводного колеса СЗ «Ельворті»	2	242,00	484,00
10	Диск сошника СЗ-3,6 зі ступицею (Бор) Н.105.03.010-02-Б	24	258,00	6192,00
11	Гідроциліндр заводу "Гідросила"	1	1005,00	1005,00
12	Стінка тукового апарату СЗ-3,6	1	1800,00	1800,00
13	Підшипник СЗА 00.119-01 кріплення вала зернового ітукового СЗ, СОН «Ельворті»	24	110,00	2640,00
	Всього:	175	-	51986,60

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Підсумкова оцінка ризиків

Прості ризики	Вага, W_j	Ймовірність, P_i	Бал, $W_j * P_i$
Недостатня кількість ресурсів, зміна цін на сировину і матеріали, транспортування	0,13	25	3,25
Виробничі ризики (перебої в роботі обладнання)	0,13	25	3,25
Коливання попиту на послуги	0,13	25	3,25
Невірна оцінка ринкової ситуації (рівень конкуренції, ємність ринку)	0,15	50	7,5
Неточність проектної документації (витрати, терміни реалізації проекту, технічні і технологічні параметри)	0,15	17	2,55
Надання послуг незадовільної якості	0,1	33	3,3
Підвищення розрахункової вартості проекту	0,1	58	5,8
Зміни законодавства	0,03	33	1
Низька кваліфікація персоналу	0,03	8	0,2
Тривалість ремонту	0,03	8	0,2
Разом за всіма ризиками	1	-	30,3

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Розрахунок дисконтованого періоду окупності ремонтної майстерні

Грошові потоки	Початкові інвестиції	Надходження (песимістичний варіант)			Надходження (оптимістичний варіант)		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	3	4	5
Виручка від реалізації, тис. грн.		551,90	551,90	551,90	1172,83	1172,83	1172,83
Повна собівартість, тис.грн.		477,20	477,20	477,20	477,20	477,20	477,20
Амортизаційні відрахування, тис.грн.		32,80	32,80	32,80	32,80	32,80	32,80
Чистий грошовий потік, тис. грн	-169,70	107,50	107,50	107,50	728,43	728,43	728,43
Ставка дисконту, %	–	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Коефіцієнт дисконтування (20%)		0,83	0,69	0,58	0,83	0,69	0,58
Чистий дисконтований грошовий потік, тис.грн	–	89,55	74,61	62,24	606,78	505,53	421,76
Чистий дисконтований грошовий потік з наростаючим підсумком тис.грн.	–	89,55	-5,55	56,70	606,78	942,61	1364,37
Накопичений чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн.	–	-80,15	-5,55	56,70	437,08	942,61	1364,37
Дисконтований період окупності, роки	–	1,90			0,28		

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків