

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра ММЕ

Тема: Вдосконалення системи стратегічного менеджменту в компанії агропромислового сектору (на прикладі ПАТ "Агрохолдинг Авангард")

Виконав: студент 2 курсу гр. МОз-16мі

Іорданов А.Ю.

Керівник: к.т.н. професор Несен Л.М.

Мета роботи	Метою дипломної роботи є розробка на основі теоретичних та практичних аспектів управління системою стратегічного менеджменту пропозицій і рекомендацій щодо покращення стратегічного менеджменту підприємства.
Завдання роботи	<p>-розкрити теоретичні основи вдосконалення системи стратегічного менеджменту</p> <p>-дослідити методики оцінювання ефективності системи управління системою стратегічного менеджменту;</p> <p>-визначити підходи до оцінювання системи стратегічного менеджменту та методів її вдосконалення;</p> <p>-розробити рекомендацій щодо удосконалення стратегічного менеджменту в аграрній галузі та на ПАТ «Авангард».</p>
Об'єкт дослідження	Об'єктом дослідження є процес розробки та управління системою стратегічного менеджменту на підприємстві.
Предмет дослідження	Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного менеджменту та здійснення стратегічного планування на ПАТ «Авангард».
Наукова новизна одержаних результатів	<p>Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці і обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту компаній аграрної сфери.</p> <p><i>удосконалено:</i></p> <p>- програму комплексного підходу до оцінки системи стратегічного менеджменту для підприємств аграрної галузі, на прикладі ПАТ «Авангард», з урахуванням інформаційних, кадрових, фінансових, маркетингових аспектів, представлених за допомогою матриці І. Ансоффа, SPACE аналізу, системи Balanced Scorecard.</p>

Стратегічний менеджмент - це безперервний процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити компанії прибуток в довгостроковій перспективі. Включає в себе:

- 1) визначення ринкових позицій на перспективу залежно від пріоритету цілей;
- 2) виділення ресурсів організації під стратегічні цілі;
- 3) створення центрів управління кожною стратегічною ціллю;
- 4) оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників щодо досягнення стратегічних цілей.



Рисунок 1 - Зарубіжний досвід формування стратегії



- Місія : надихнути та надати інновацію кожному атлету в світі
 - *Якщо у тебе є тіло, ти можеш бути атлетом
- Бачення: NIKE.inc допомагає своїм покупцям комфортно себе відчувати за умов процвітаючої економіки, де люди, прибуток та планета існують в балансі.



Таблиця 1 - ТОП 10 компаній виробників яєць в світі, млн. голів

Рейтингова позиція, №	Компанія	Країна	Кур-несучок, млн.
1	2	3	4
1	Cal-Maine Foods	США	29
2	Avangard	Україна	21
3	Proteina Animal	Мексика	19
4	Rose Acre Farm	США	18
5	Moark	США	14
6	Bachoco	Мексика	12
7	Rembrandt Enterprises	США	11
8	Hillandale Group	США	10
9	Michael Foods	США	10
10	Sparboe Foods	США	10

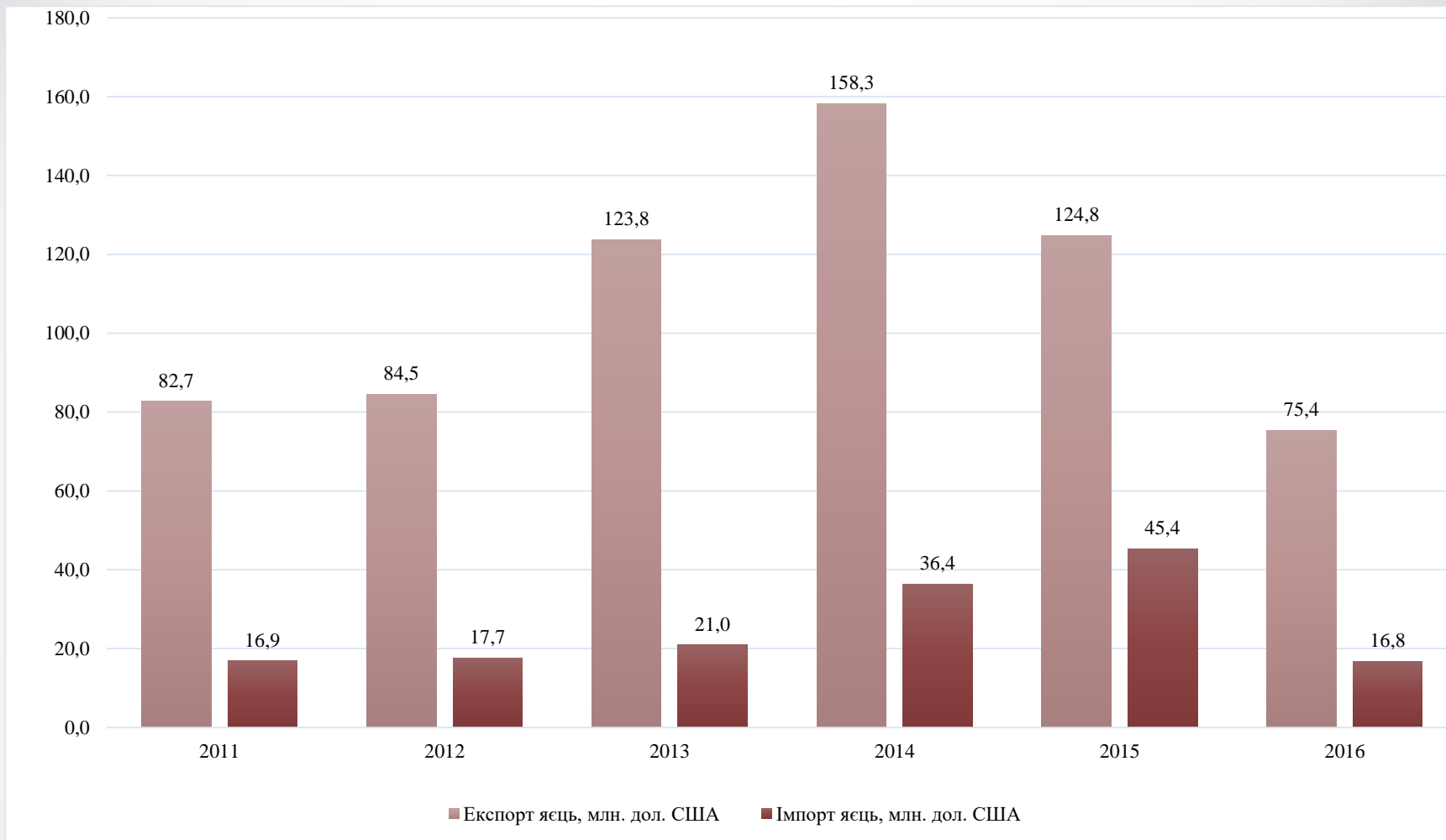


Рисунок 2 - Динаміка зовнішньої торгівлі України яйцями, млн дол. США

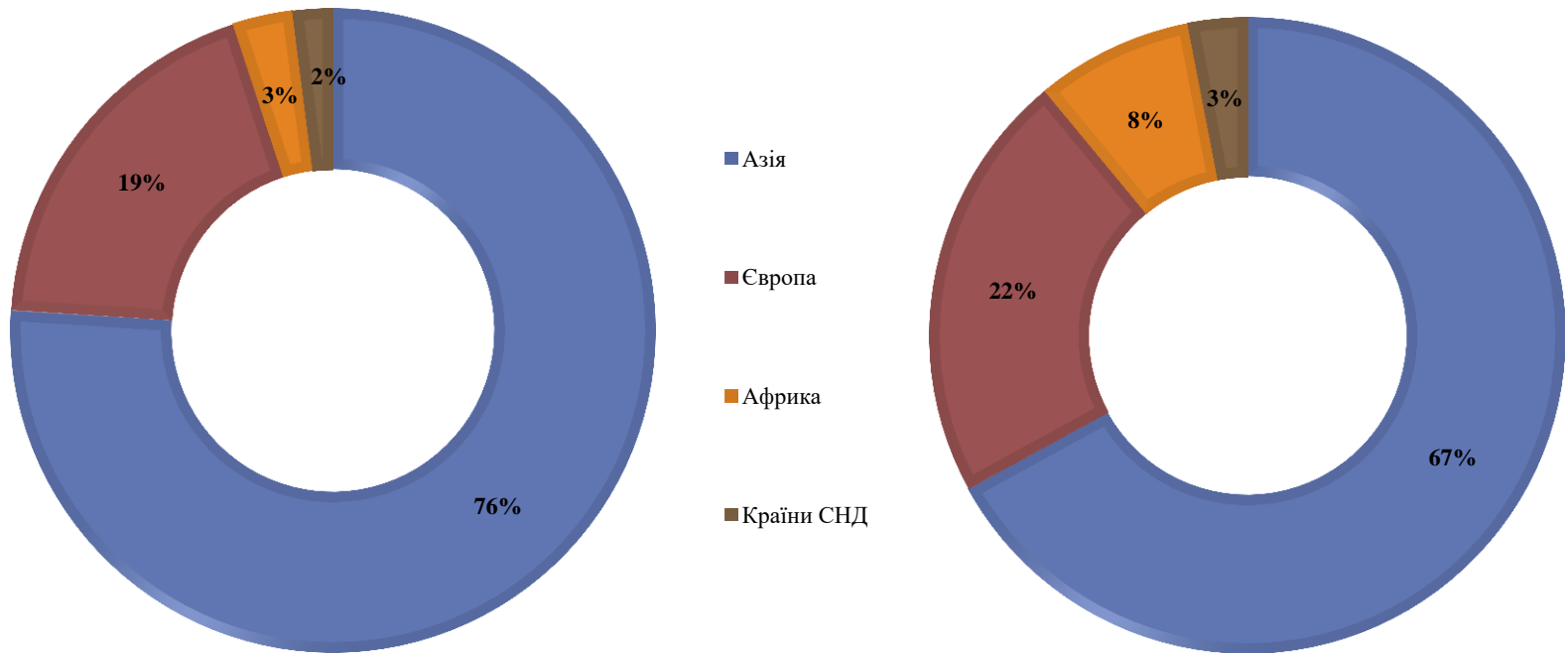


Рисунок 3 -Регіональний розподіл експорту яєць з України у 2015 і 2016 рр., %

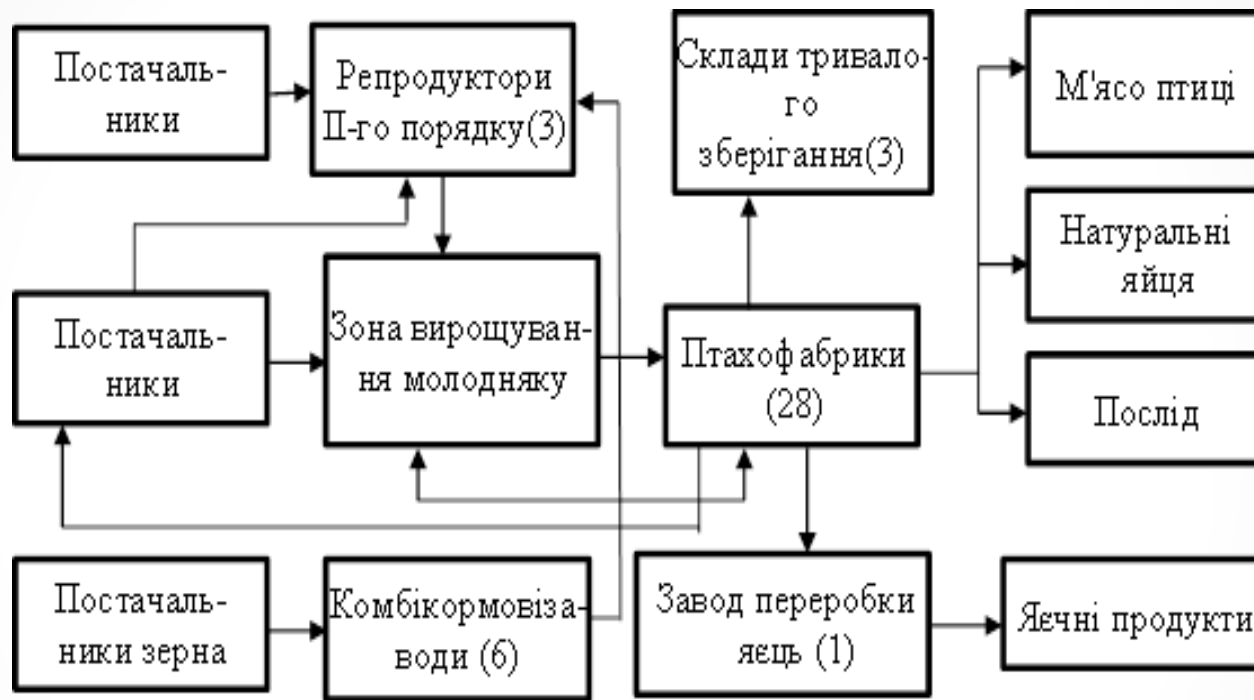


Рисунок 4- Вертикально-інтегрована бізнес-модель агрохолдингу AVANGARDCO IPL

Таблиця 2 - Основні техніко-економічні показники ПАТ «Авангард» за 2014-2016 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016/2015	
				Абсолютна зміна	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	180413	4661891	3161016	-1500875	-32,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	169616	3600600	3112541	-488059	-13,55
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	10797	1061291	48475	-1012816	-95,43
Чистий прибуток, тис. грн.	-220718	321235	-485726	-806961	-251,21
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1039505	24113730	24403406	289676	1,20
Середня чисельність працівників, осіб	1372	1550	1769	219	14,13

Показник	Значення показників			Абсолютна зміна		Темп приросту, %	
	2014	2015	2016	2015	2016	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів,%	-0,21	0,01	-0,01	0,22	-0,02	104,76	-200
Рентабельність власного капіталу,%	-2	2,83	-4,18	4,83	-7,01	241,5	-247,7
Чиста рентабельність реалізації,%	-1,22	0,06	-0,15	1,28	-0,21	104,92	-350
Коефіцієнт фінансової залежності,%	2,71	3,68	3,93	0,97	0,25	35,89	6,78
Коефіцієнт покриття ,%	0,92	2,28	0,34	1,36	-1,94	147,15	-85,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності,%	0,00025	0,01	0,0031	0,01	0,20	2240,70	-47,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності,%	0,86	0,34	0,31	-0,52	-0,02	-60,71	-7,25
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1566,50	228,37	587,93	-1338,1	359,56	-85,42	157,45
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	370,90	682,69	1984,41	311,79	1301,7 3	84,06	190,68

Рисунок 5 - Показники, які характеризують прибутковість та фінансово-економічний стан підприємства

Таблиця 3 - Ключові цілі AVANGARDCO IPL

Функціональні підрозділи	Ключові цілі
Маркетинг	Збільшити об'єм продажу продукції на ринку в порівнянні з конкурентами
Виробництво	Збільшити рентабельність виробництва, знизити відсоток браку і невиробничі витрати, впровадити у виробництво нові технології
Науково-дослідні розробки (інновації)	Розробляти і впроваджувати нові види продукції за рахунок доходу, отриманого від реалізації продукції
Персонал	Збільшити координацію діяльності з ефективного використання персоналу між службою управління персоналом і структурними підрозділами
Фінанси	Розробити детальний план контролю за раціональним використанням фінансових ресурсів. Розширити ринки збуту з метою отримання додаткового прибутку
Менеджмент	Визначити критичні області управлінського впливу, розробити пріоритетні завдання, забезпечуючи подальший розвиток підприємства

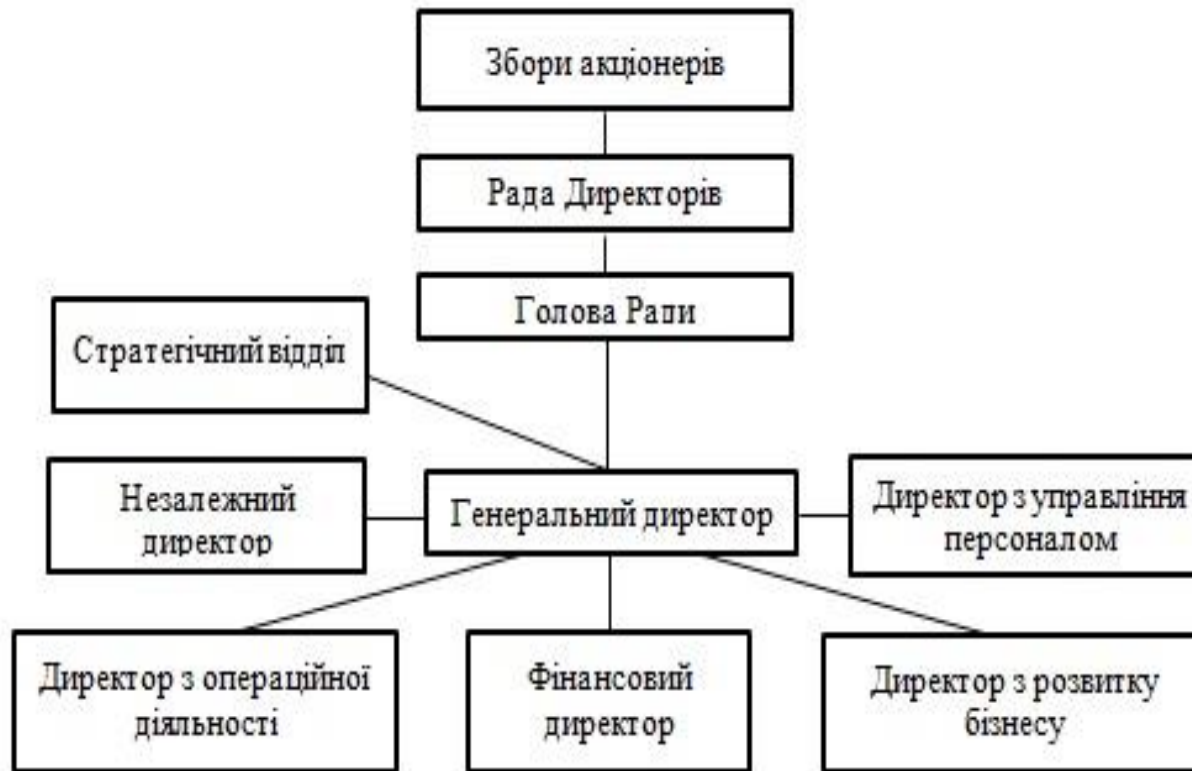


Рисунок 6 - Новостворений стратегічний відділ

Таблиця 4 - Напрямки розвитку ринкових можливостей ПАТ «Авангард»

(матриця І. Ансоффа)

	Наявні товари	Нові товари
Діючий ринок	<p>1. Більш глибоке проникнення на ринок:</p> <p>a) зниження ціни продукту за рахунок пришвидшення виробництва і розвитку НДДКР;</p> <p>b) нова стратегія ціноутворення;</p> <p>c) М&А;</p> <p>d) дилерська мережа в усіх регіонах;</p>	<p>1. Розвиток товару:</p> <p>a) поліпшення основних характеристик продукції завдяки власній науковій лабораторії, %</p> <p>b) активна інноваційна політика;</p>
Нові ринки	<p>1. Розвиток ринку:</p> <p>a) продаж продукції через фірмові магазини в партнерстві з виробником птиці;</p> <p>b) альянс з американською компанією Cal-Maine Foods inc. для виходу на китайський ринок</p> <p>c) Відкриття фірмового магазину</p>	<p>1. Диверсифікація:</p> <p>a) зернотрейдинг</p> <p>b) розведення та продаж індиків у фірмових магазинах в партнерстві з виробником інших видів птиці</p>

Таблиця 5 - Розрахунок прибутковості вирощення індиків на ПАТ «Авангард»

№ з/п	Показники	Од. виміру	Надходження коштів, тис. грн.
1	Загальні витрати	тис. грн.	144,0
2	Реалізація м'яса :	кг	7560
3	Надходження виручки від реалізації	тис. грн.	378,0
4	Відшкодування з обласного бюджету	тис. грн.	10,0
5	Прибуток	тис.грн.	244,0
6	Рентабельність	%	169%

Таблиця 6 - Порівняння прибутковості виробництва ПАТ «Авангард»

№ з/п	Показники	Од. виміру	Вирощення бройлерів, тис. грн.	Новий проект – вирощення індиків, тис. грн.
1	Загальні витрати	тис. грн.	156,4	144,0
2	Реалізація м'яса	кг	8 500	7 560
3	Надходження виручки від реалізації	тис. грн.	357,0	378,0
4	Прибуток	тис.грн.	200,6	244,0
5	Рентабельність	%	128,3%	169%

Таблиця 7 - План заходів, який потрібно впровадити на ПАТ «Авангард»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів
Створення стратегічного відділу на підприємстві	Олег Соловей заступник директора з правових питань, Василь Марчук, перший заступник директора, Ірина Мельник, фінансовий директор	1.02.18- 1.06.18	103,44	Сума чистого доходу складе 401,45 тис. грн., а чистого прибутку – 16,57 тис. грн.
Відкриття фірмового магазину	Василь Марчук, перший заступник директора, Ірина Мельник, фінансовий директор, Микола Такзей, маркетинговий директор	1.02.17 - 1.04. 17	759,25	Чистий дохід від реалізації проекту складе 1600 тис. грн.;чистий прибуток 453,58 тис. грн.
Диверсифікація бізнесу через вихід на новий ринок – розведення та продаж індиків	Василь Марчук перший заступник директора Ірина Мельник, фінансовий директор	1.02.17 – 1.05. 17	144	Отримання виручки в розмірі 378 тис. грн., чистий прибуток 244 тис. грн.

Таблиця 8 - Показники ефективності інвестицій при відкритті магазину фірмової торгівлі

Показник	Значення
Період окупності проекту (років)	0,47
Приведена вартість проекту (операційні витрати)	759,25 тис. грн.
Чиста поточна вартість	3106,67 тис.грн
Індекс прибутковості	5,09%

Дякую за увагу!