

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

Виконав: ст. гр. Моп-14сп

Місак О.А.

Науковий керівник:

К.т.н., доц. Ратушняк О.Г.



Рис. 1. Основні види конкурентних стратегій за Портером

Таблиця 1 - Класифікація стратегій підприємств (за А. Томпсоном і А. Стріклендом)

Тип стратегії	Види стратегії
Корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення ділових позицій); • досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; • встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг; • формування механізму реагування на зовнішні зміни; • об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; • концентрація, зосередження зусиль щодо вирішення специфічних питань і проблем організації
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; • аналіз і синтезування пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • дії щодо виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

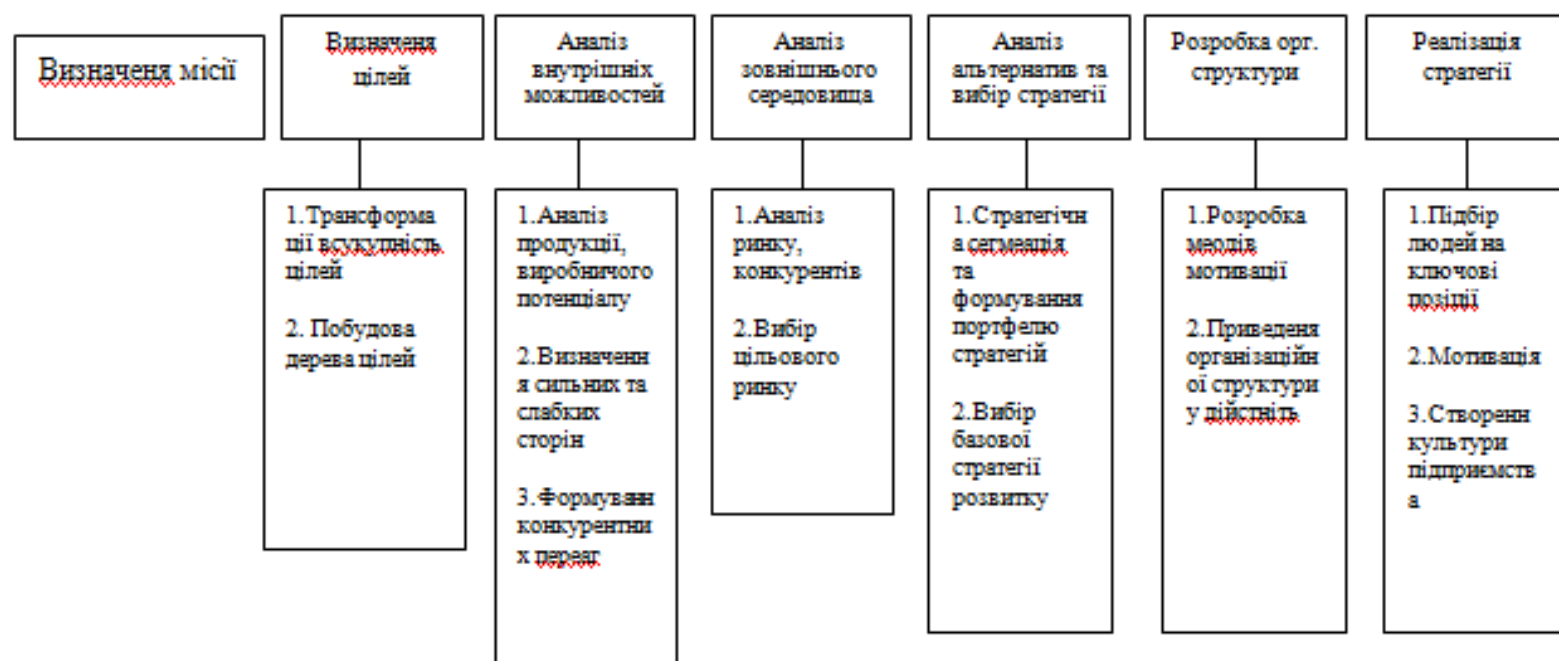


Рис. 2. - Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Таблиця 2 – Склад і структура товарної продукції ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Вид товарної продукції	Роки								
	2011			2012			2013		
	Сума виручки, тис.грн	Питома вага продукції в сумі виручки, %	Пор. номер у ранж. Ряду	Сума виручки, тис.грн	Питома вага продукції в сумі виручки, %	Пор. номер у ранж. ряду	Сума виручки, тис.грн	Питома вага продукції в сумі виручки, %	Пор. номер у ранж. ряду
Переробка насіння та виробництво олії неочищеної	75129.30	66	1	122456	74.4	1	155017.2	86.82	1
Маргарин та подібні харчові жири	9707.00	9.5	3	5934	3.6	3	2443.5	1,37	4
Жири та масла рослинні	19386.80	24.5	2	16148	12	2	7106.6	3,98	2
Олія соняшникова рафінована	-	-	-	-	-	-	45936,2	2,57	3

Таблиця 3 – Основні показники, що характеризують економічний стан підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2011	2012	2013	2012 від 2011 року		2013 від 2012 року	
				абсол.знач.	в %	абсол.знач.	в %
1.Чистий дохід(виручка від реалізації)	219984	164818	178219	-55166	-33,47	13401	7,51
2.Валовий прибуток	14675	18827	34386	4152	22,05	15559	45,24
3.Чистий прибуток	384	2229	2352	1845	82,77	123	5,22
4.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	182444	145991	143833	-36453	-24,96	-2158	-1,5
5.Собівартість виробленої продукції, тис. грн	182444	145991	143833	-36453	-24,96	-2158	-1,5
6.Середньорічна чисельність працівників, чол.	895	832	850	-63	-7,57	18	2,11
7.Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	392619	448609	679261,5	55990	12,48	230653	33,95
8.Середньорічна вартість активів, тис. грн.	437566,5	635001,5	895554	197435	31,09	260553	29,09
Рівень рентабельності реалізації,%	8,04	12,89	23,9	4,84	37,59	11,01	46,06
Рівень окупності витрат %	120,57	112,89	123,9	-7,68	-6,8	11,01	8,88
Рівень рентабельності продажу, %	6,67	11,42	19,29	4,74	41,58	7,87	40,79
Рівень рентабельності майна, %	0,08	0,35	0,26	0,26	74,92	-0,09	-34,61

Таблиця 4 - Факторний аналіз рентабельності активів (R_a) підприємства ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2011-2013 рр.

Показник	Рік			Відхилення			
	2011	2012	2013	2012 від 2011		2013 від 2012	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід(виручка від реалізації)	197119	164818	178219	13401	-19,597	13401	7,51
Фінансовий результат від операційної діяльності	5489	4523	10878	6355	-21,35	6355	58,42
Власний капітал	370705	421049	424943	3894	11,95	3894	0,91
IP	0,0699	0,1183	0,0683	0,0484	40,91	-0,05	-73,2
OPM	0,0278	0,1142	0,1929	0,0864	75,65	0,0787	40,7
CATR	5,39	2,2102	2,2	-3,17	-143,86	-0,0102	-0,46
ER	0,5851	2,48	1,74	1,89	76,4	-0,74	-42,5
Km	0,2907	0,5906	0,0831	0,29	50,77	-0,5075	-610,7
Kзк	-1,576	3,36	0,4308	4,93	146,9	-2,9292	-679,9
	0,6972	2,66	3,11	1,96	73,78	0,45	14,46
Ip	2,46	2,22	2,06	-0,24	-10,81	-0,16	-7,76
R	1,71	6,41	4,11	4,7	73,32	-2,3	-55,96
R _{a, фактична розрахункова}	0,1133	1,2	1,53	0,33	90,55	0,33	21,56

Таблиця 5 - Показники ліквідності ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Показники	Роки			Відхилення			
				2012 від 2011		2013 від 2012	
	Кінець ь 2011 р.	Кінець 2012р.	Кінець 2013 р.	абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт покриття	0,52	0,69	0,23	0,17	24,63	-0,46	-200
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,68	0,16	0,18	26,47	-0,52	-325
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0015	0,0031	0,0003 1	0,001 6	51,61	-0,003	-900

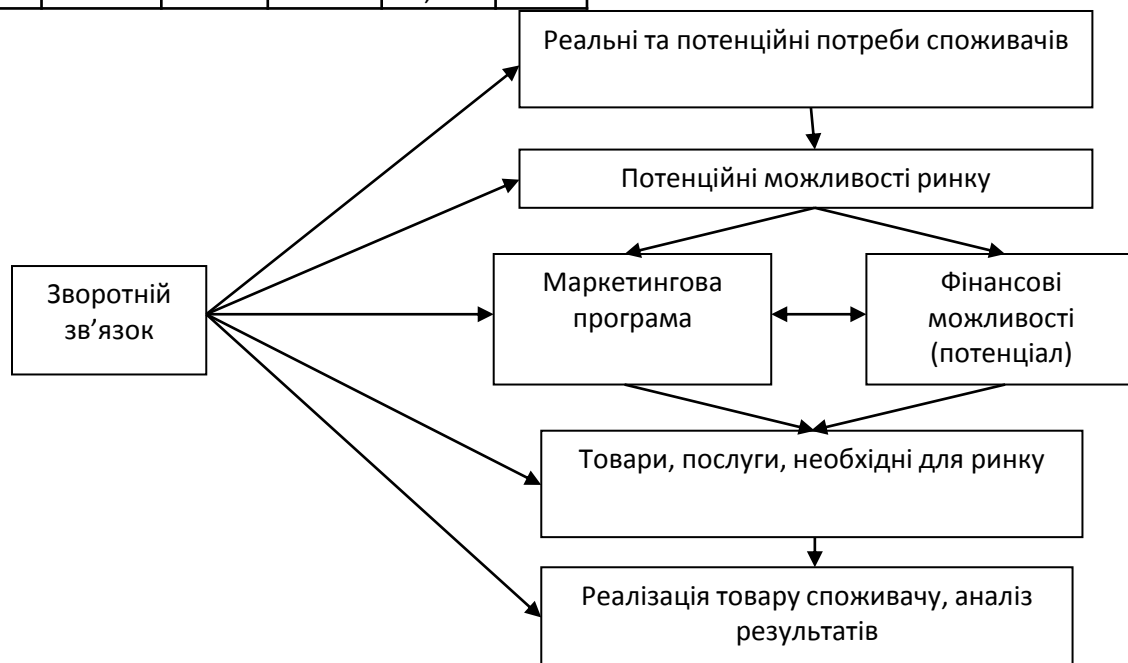


Рис. 3 - Акценти у діяльності ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Таблиця 6 – Визначення коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств.

Показник	Роки			Відхилення			
	2011	2012	2013	2012 від 2011		2013 від 2012	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,69	0,53	0,4	-0,29	-72,5	-0,13	-32,5
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,31	0,47	0,6	0,29	48,3	0,13	21,67
Коефіцієнт фінансового ризику	0,44	0,74	0,72	0,28	38,8	-0,02	-2,7
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	-0,3	-0,55	-1,31	-1,01	-77,09	-0,76	-58,01
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	-2,11	-2,86	-7,48	-5,37	-71,79	-4,62	-61,76
Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами	-3,69	-8,89	-11,15	-7,46	-66,9	-2,26	-66,9

Таблиця 7– PEST аналіз ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1	2
<p>1. Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту;</p> <p>2. Понад 90% підприємств машинобудування є недержавними, що практично виключає державне регулювання;</p> <p>3. У зв'язку з вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені;</p> <p>4. Надмірна політизація суспільства;</p> <p>5. Недовіра суспільства до влади та її органів;</p> <p>6. Відсутність чітких стратегічних намірів щодо майбутнього національного промислового комплексу;</p>	<p>1. Нестабільна динаміка ВВП;</p> <p>2. Внесок вітчизняної промисловості в загальні обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) по відношенню до інших видів економічної діяльності щороку зменшуються, поступаючи сфері послуг</p> <p>3. Загрозливо висока інфляція;</p> <p>4. Нестабільний курс гривні;</p> <p>5. Зростання промислового імпорту в Україні в останні десятиліття майже вдвічі перевищували темпи зростання вітчизняного експорту;</p> <p>6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків;</p> <p>7. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку;</p> <p>8. Серйозні структурні диспропорції у виробництві, які за останні десятиліття лише поглибилися;</p> <p>9. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається;</p> <p>10. Низька рентабельність виробництва;</p> <p>11. Відсутність потужних господарюючих суб'єктів, здатних на рівних конкурувати з іноземними ТНК</p>
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
<p>1. Середній вік працівників на багатьох машинобудівних підприємствах перевищує 45 років;</p> <p>2. Значний вплив за кордон висококваліфікованих спеціалістів, пов'язаних зі створенням і застосуванням комп'ютеризованих виробництв, упровадження високих технологій;</p> <p>3. Зниження привабливості праці в олійно-жировій галузі;</p> <p>4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності;</p> <p>5. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника;</p>	<p>1. НТП у виробничій сфері</p> <p>2. Прискорення технологічного та інформаційного прогресу;</p> <p>3. Поява та розробка нових технологій у виробництві олійно-жирових продуктів;</p>

Таблиця 8 – Матриця сильних та слабких сторін,
загроз і можливостей ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - здатність зацікавити й утримати кваліфіковані ресурси; - великий штат підприємства; - сучасні технології виробництва; - система цінностей; - хороший імідж на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові дослідження ринку; - збут, реклама і просування товару; - стратегічний план; - потоки нової продукції; - дослідницький потенціал.
Можливості	Загрози
<p>Базова стратегія: стратегія зростання. Функціональні стратегії: маркетингова стратегія.</p>	<p>Макроризики: непередбачені витрати, в тому числі через інфляцію; зростання податків, зростання цін на сировину, матеріали, несприятливі погодно-кліматичні умови та погодні аномалії. Мезоризики: зростання конкур-го тиску.</p>

Таблиця 9 – Загальний план пропозицій та заходів
для ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, грн.,	Економічний ефект, грн.	Інші результати
1.Залучення торгового представника за кордоном	Служба маркетингу	2014 рік IV квартал	68031,75	221045,6	Розширення каналів збуту за кордоном
2.Рекламування продукції	Служба маркетингу	2014 рік	10000	107600	Розширення кола реальних партнерів
3. Імпортний лізинг нового обладнання	Головний інженер	2013-2014 роки	69700	203186	Зниження собівартості ремонтних робіт, впровадження у виробництво прогресивнішої і економічнішої технології
Підсумок			147731,75	531831,6	