

Вінницький національний технічний університет
факультет менеджменту та інформаційної безпеки
кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ТЕМУ:
«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»)

Виконала: ст. гр.Моп-16м
Чайка Ю.С.
Науковий керівник: к.е.н., проф.
Лесько О.Й.

Вінниця – ВНТУ – 2018

Мета магістерської кваліфікаційної роботи. Удосконалення стратегічного планування діяльності підприємства кондитерської галузі. В контексті мети показати стратегічне планування, як важливий аспект розвитку підприємства.

Об'єктом магістерської класифікаційної роботи є система стратегічного планування на переробному підприємстві.

Предмет дослідження. Удосконалення стратегічного планування на підприємстві кондитерської галузі.

Актуальність теми. Проблема стратегічного планування ніколи не буде достатньо розкритою, а управління сучасним підприємством в наш час є достатньо складною роботою, яка може бути виконана лише фахівцями, які озброєними найсучаснішими знаннями. Вони мають виконувати функції планування, організації, координації, мотивації і контролю для досягнення цілей підприємства. Завдяки працівникам даної категорії відбувається утвердження підприємств на ринку, конкурентоспроможності та досягнення успіху, запровадження нових ідей та стратегій, що спрямовані на результат.

**ТИПОВІ
ОЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ
«СТРАТЕГІЯ» В
ЕКОНОМІЧНІЙ
ЛІТЕРАТУРІ**

Означення поняття «стратегія»	Автори означень
1	2
Стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Визначається через комбінацію 5 «П»: plan - план дій, майбутній результат; ploy - особливий маневр, тобто дія, направлена на те, щоб перехитрити своїх суперників; preference – порядок дій, тобто план неможливо реалізувати, але порядок дій може бути забезпечений в будь-якому випадку; position - позиція в конкурентному середовищі; perspective - перспектива, бачення стану, до якого необхідно прагнути	Г. Мінцберг[12]
Стратегія - узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Б. Карлофф[13]
Комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	П. Дойль[14]
Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики	З.Шершньова[15]
«Нитка часу», що пов'язує минуле і майбутнє підприємства і одночасно позначає шлях до його розвитку і процвітання	Г.Б. Клейнер[16]

КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1. «За відхиленням»
2. «Як процес»
3. «Від досягнутого»
4. «Адаптивна поведінка»

Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером)

Стратегії претендента на лідерство	<ul style="list-style-type: none">- фронтальний наступ;- фланговий наступ;- обхідний наступ.
Стратегії новачка	<ul style="list-style-type: none">- підтримка позиції;- лідерство в ніші;- диференціація- вихід за межі ніші.
Стратегії послідовника	<ul style="list-style-type: none">- компіляція;- імітація;- адаптація;- інтеграція.
Стратегії лідера	<ul style="list-style-type: none">- розширення мітскості ринку;- захист позиції;- розширення ринкової частки.

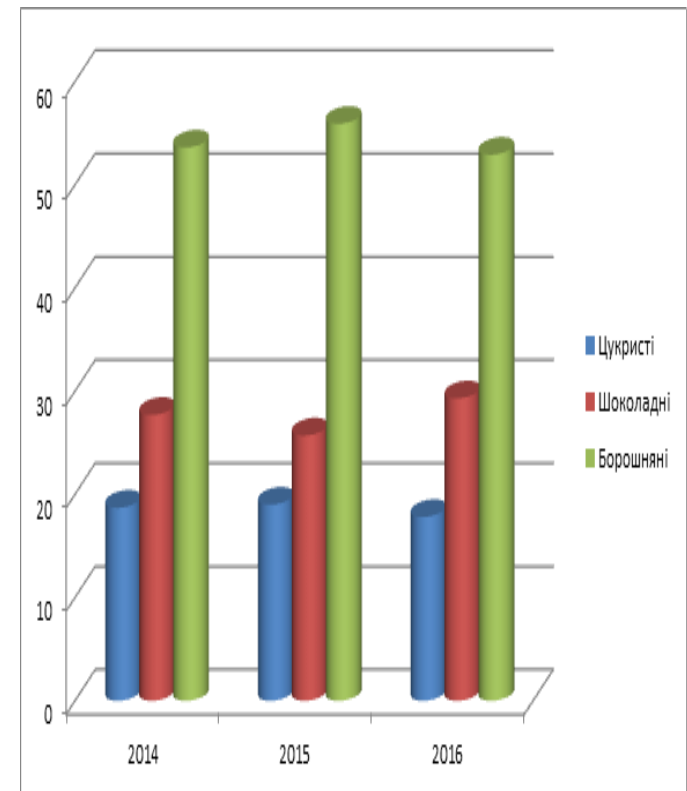
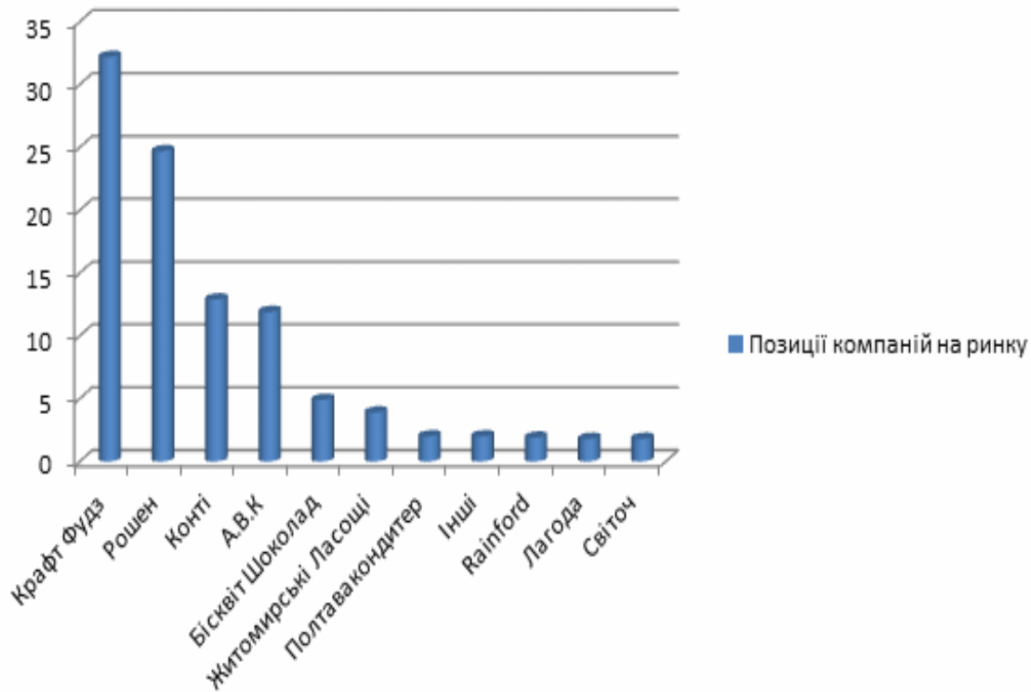
*Типи стратегій
підприємства (за Р.
Фатхутдіновим)*

Тип стратегії	Конкретизація напрямів
Стратегія поліпшення якості товару	Орієнтація на найкращий зразок, який випускають конкуренти; Орієнтація на найвищі світові досягнення, тенденції науково-технічного прогресу щодо виробництва певного товару
Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва	Підвищення рівня автоматизації виробництва; Підвищення рівня технологічних процесів; Поліпшення фондоозброєності праці; Підвищення організованості виробничих та управлінських процесів (координація заходів щодо забезпечення якості, зниження витрат, дотримання термінів)
Стратегія ресурсозбереження в межах підприємства	Спрощення структури, принципу дії виробу; Поліпшення технологічності конструкції товару; Пошук і використання факторів ресурсозбереження; Розширення виробництва якісного товару в країнах, де можна використати дешевший ресурс
Стратегія ціноутворення	Стратегія преміальних націнок; Стратегія «глибокого проникнення»; Стратегія високої чи середньої ціни; Стратегія високої чи низької ціннісної значущості; Стратегія «пограбування»; Стратегія «демонстративного блиску»
Стратегія вдосконалення управління персоналом	Управління конфліктами і стресами; Дотримання режиму праці і відпочинку; Забезпечення нормального морально-психологічного клімату в колективі; Стимулювання праці персоналу;
Маркетингова стратегія	Стратегія «проштовхування» або «витягування»; Стратегія розподілу і ціноутворення; Стратегія «зняття вершків» або «проникнення»; Стратегія охоплення ринку; Стратегія інтенсивного чи вибіркового збуту; Стратегія ексклюзивного розподілу (охоплення ринку виробником тільки через одного продавця)

Основна продукція ПАТ Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»



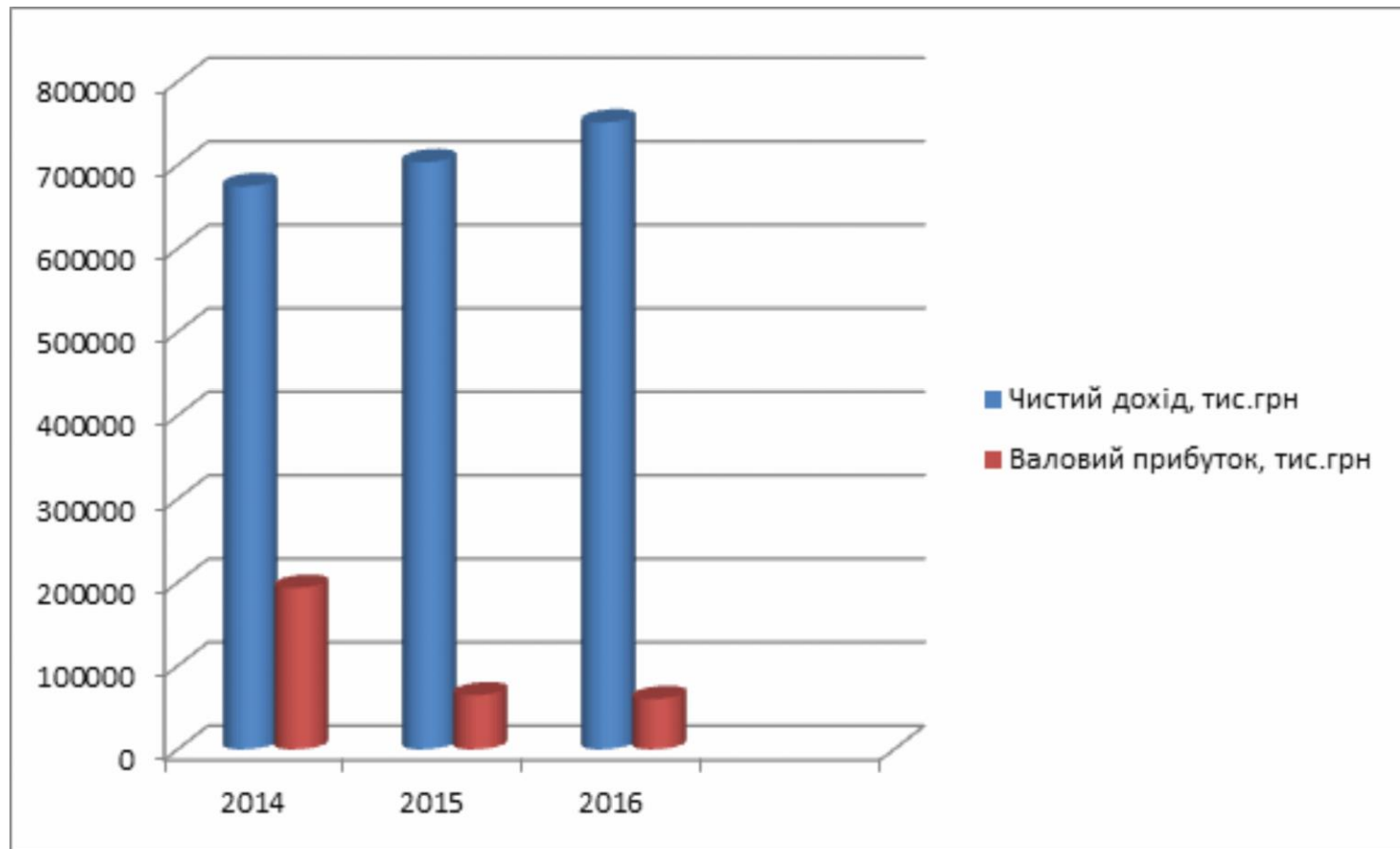
Частки кондитерського ринку крупних вітчизняних виробників та структура ринку кондитерських виробів в Україні.



**Динаміка
основних
економічних
показників
діяльності
ПАТ
«Вінницька
кондитерська
фабрика
«Рошен»» за
2014-2016 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2015р. від 2014р.		Відхилення 2016р. від 2015р.	
	2014	2015	2016	абс.зна ч.	%	абс.знач.	%
Чистий дохід	674533	703359	750998	28826	4,09	47639	6.34
Валовий прибуток	193430	64810	60285	-128620	-198,45	-4525	-7.5
Прибуток до оподаткування	66666	0	3624	-66666	0	3625	100.0 3
Чистий прибуток	47486	51783	2971	4294	8,29	-48812	- 1642. 9
Собівартість реалізованої продукції	481103	638549	690713	157446	24,65	52164	7.55
Матеріальні витрати	38318	57777	187018	19459	33,67	129241	69.11
Витрати на оплату праці	156379	229562	242925	73183	31,87	13363	5.5
Адміністративні витрати	37048	43797	53354	6749	15,4	9557	17.9
Витрати на збут							

*Тенденції зміни основних економічних показників діяльності
ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика Рошен» за 2014-2016 рр.*

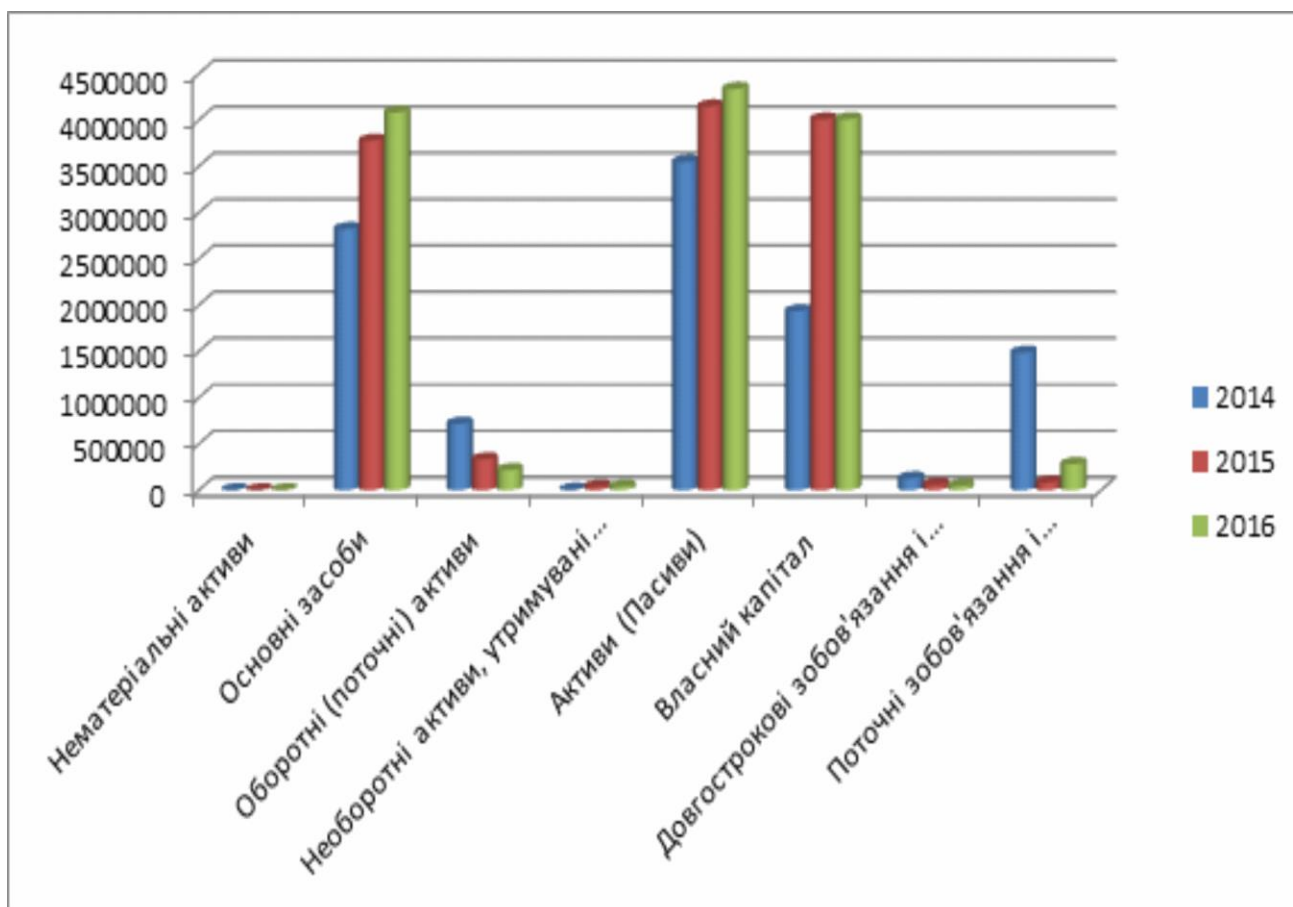


**Основні фінансові показники підприємства на кінець звітнього року,
тис. грн.**

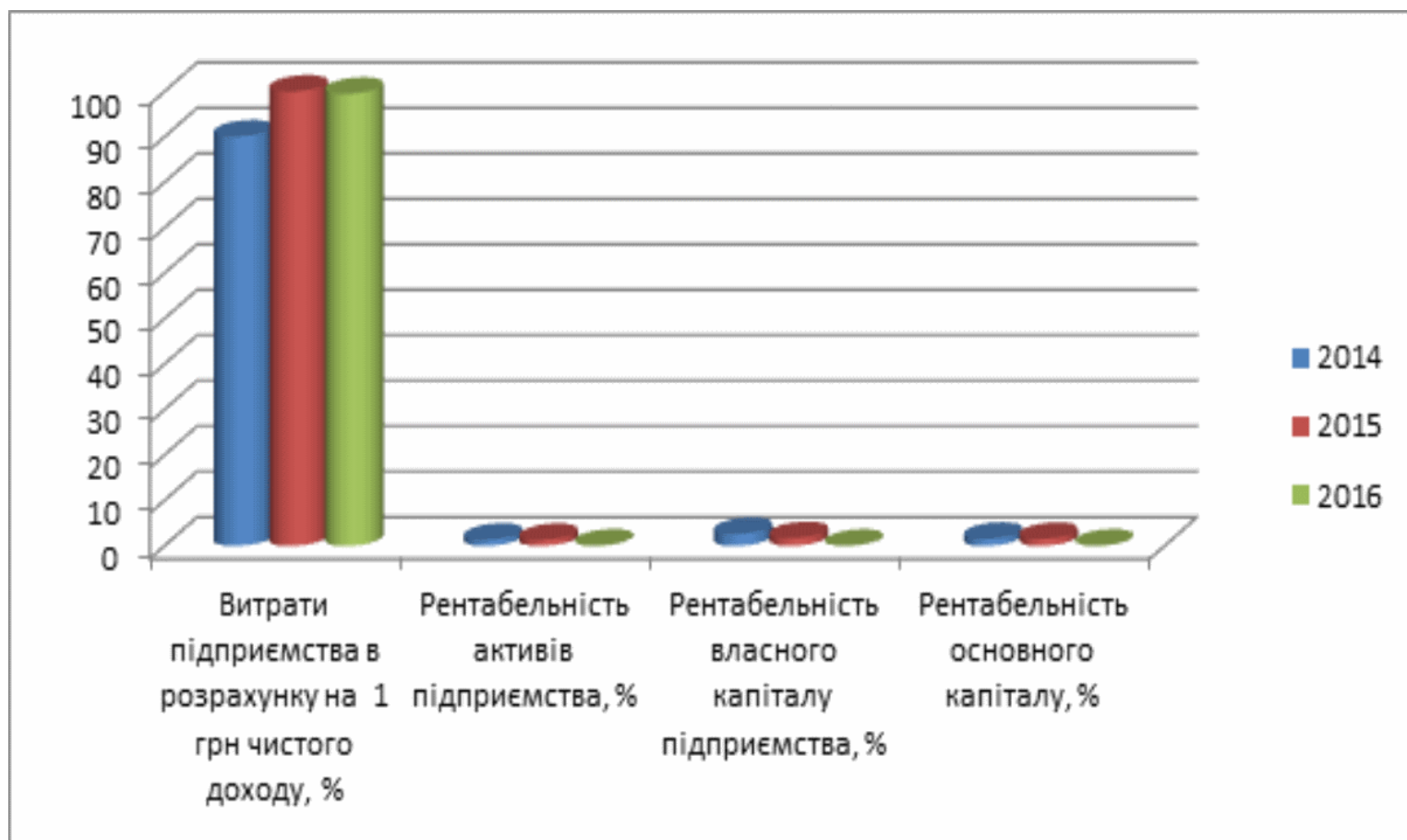
Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення 2015 від 2014 року		Відхилення 2016 від 2015 року	
				абсол. знач,	в %	абсол. знач,	в %
1. Нематеріальні активи	465	490	460	25	5,10	-30	-6,5
2. Основні засоби	2820927	3774632	4080797	953705	25,26	306165	7,5
3. Оборотні (поточні) активи	718011	331198	216217	-386813	-116,79	-114981	-53,2
4. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	4087	37453	37581	33366	89,08	128	0,4
5. Активи (Пасиви)	3545863	4146145	4335057	600282	14,47	188912	4,4
6. Власний капітал	1933947	4004574	4007545	2070627	51,7	2971	0,1
7. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	125835	58019	45818	-67816	-116,88	-12201	-26,6
8. Поточні зобов'язання і забезпечення	1486081	83552	281694	-1402529	-1678,6	198142	70,3

Динаміка зміни абсолютних показників «Активу» балансу ПАТ

«Вінницька кондитерська фабрика» за 2014-2016 рр. •

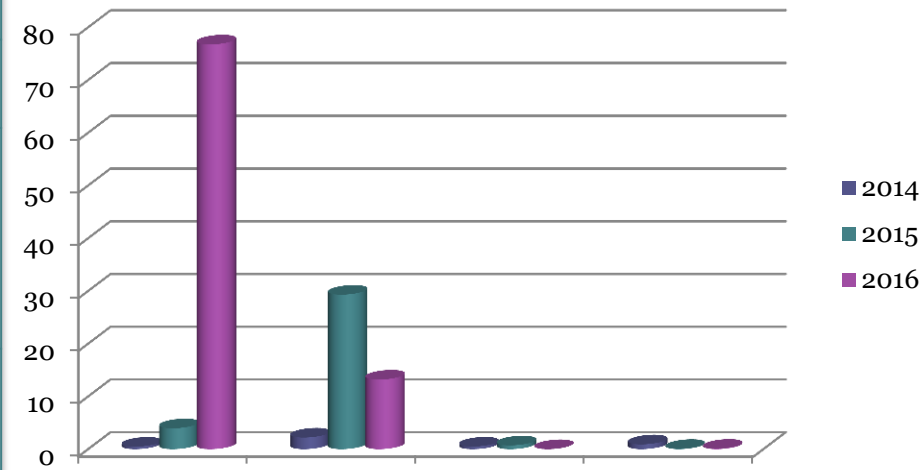


Динаміка зміни основних показників рентабельності ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»», за 2014-2016 рр. (у відсотках).

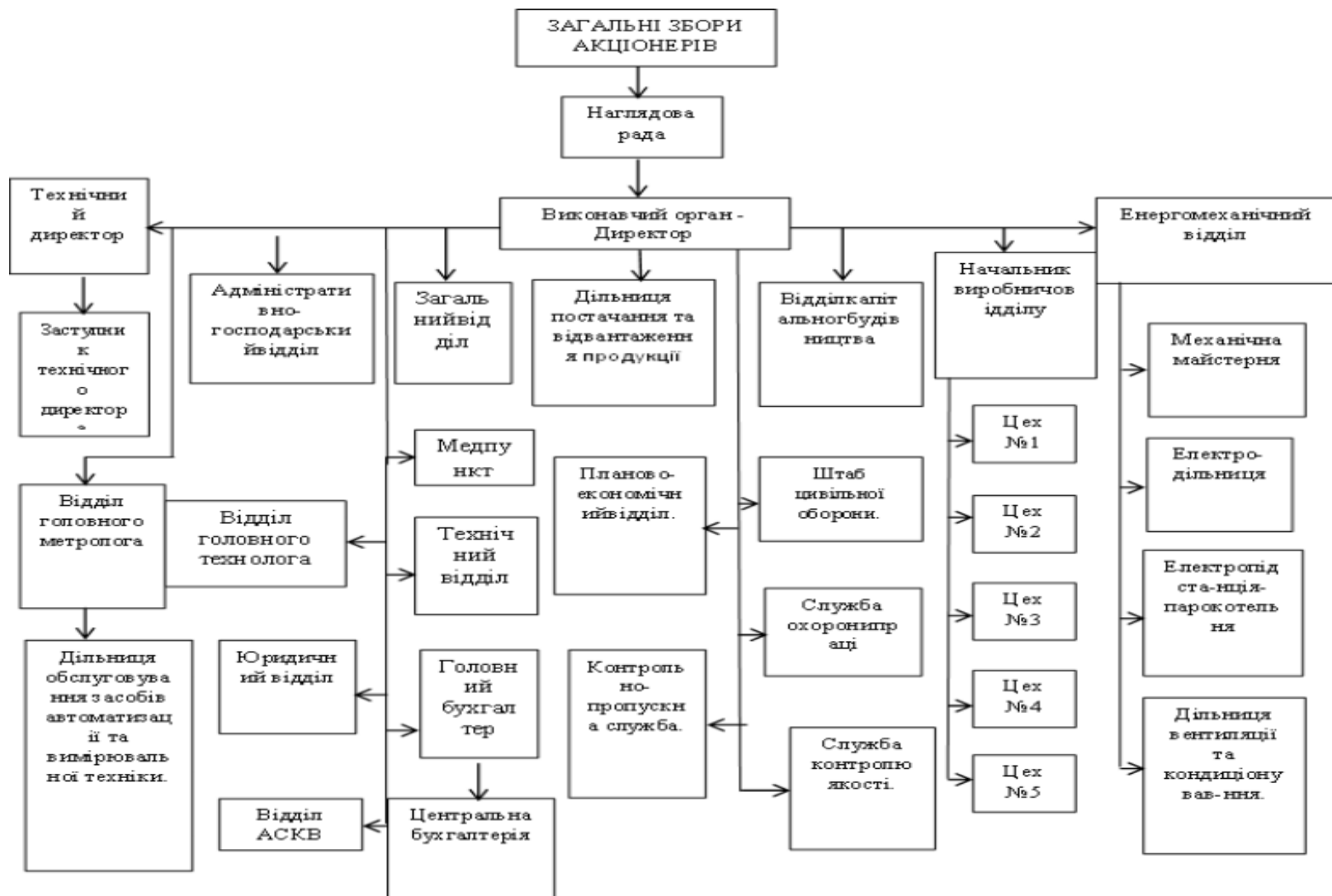


Фінансові коефіцієнти, які характеризують діяльність ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення:	
		2014	2015	2016	2015 до 2014 року	2016 до 2015 року
					абс. знач.	абс. знач.
1. Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства, $K_{зл}$	2-2,5	0,48	3,96	76,75	3,48	+72,79
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	> 2	2,2	29,3	13,2	27,1	-16,1
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	> 0,5	0,50	0,72	0	0,22	-0,72
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	< 0,5	0,91	0,05	0,08	-0,86	0,03



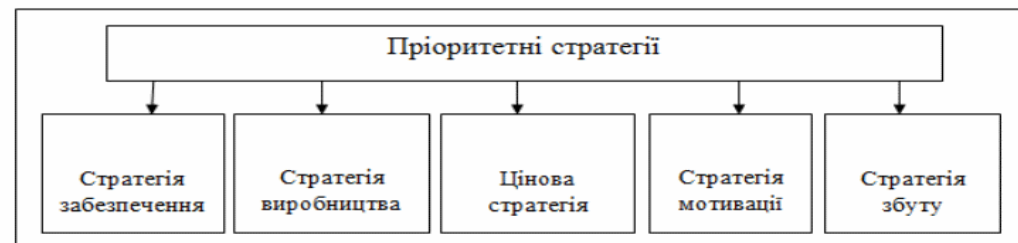
Розгорнута схема лінійно-функціональної організаційної структури ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»»



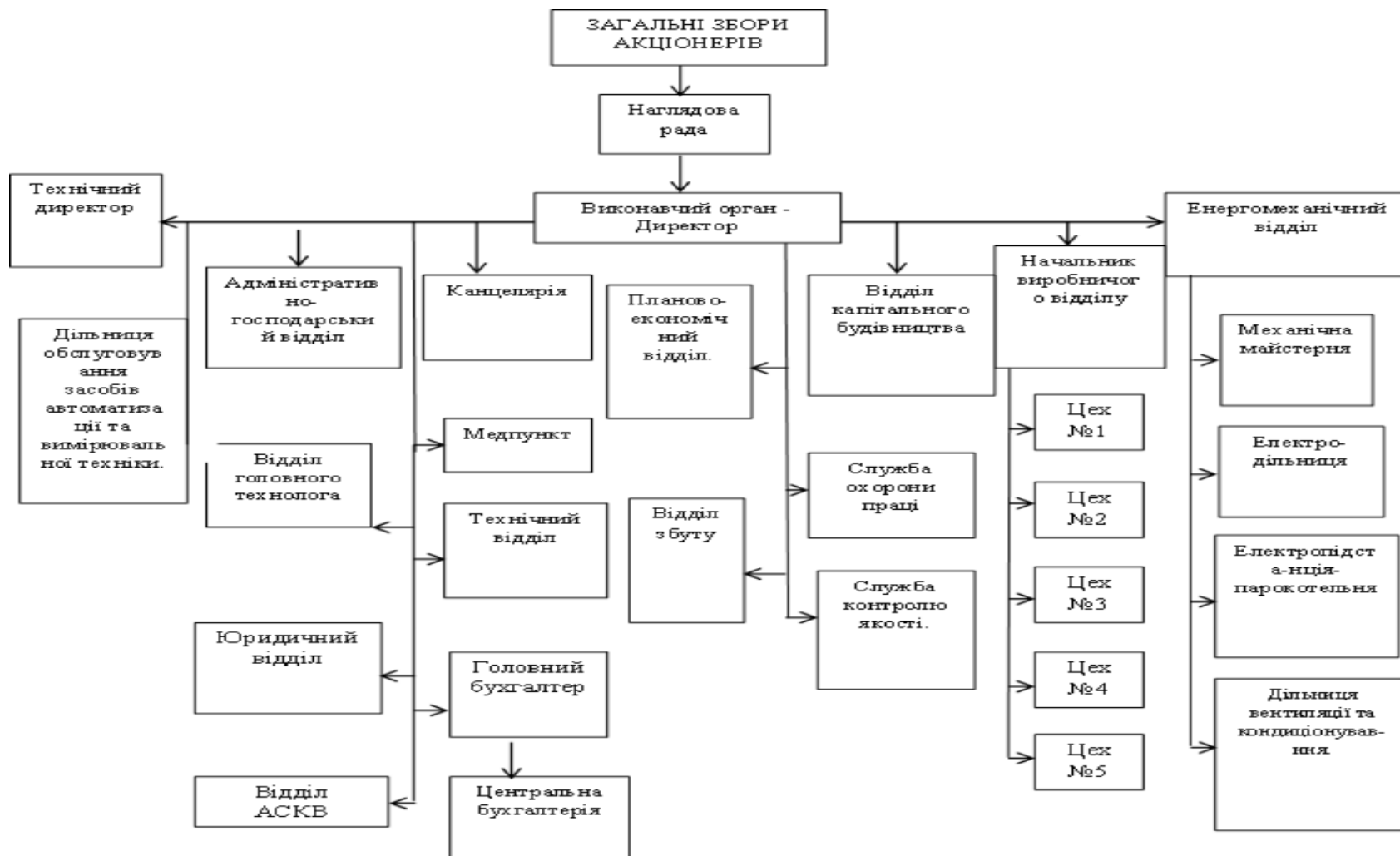
МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей Рошен є: можливість розширення виробництва, ж обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку.	На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі компанія може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції.
Загрози (T)	Рошен виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку	Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку.

Система пріоритетних стратегій ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»»

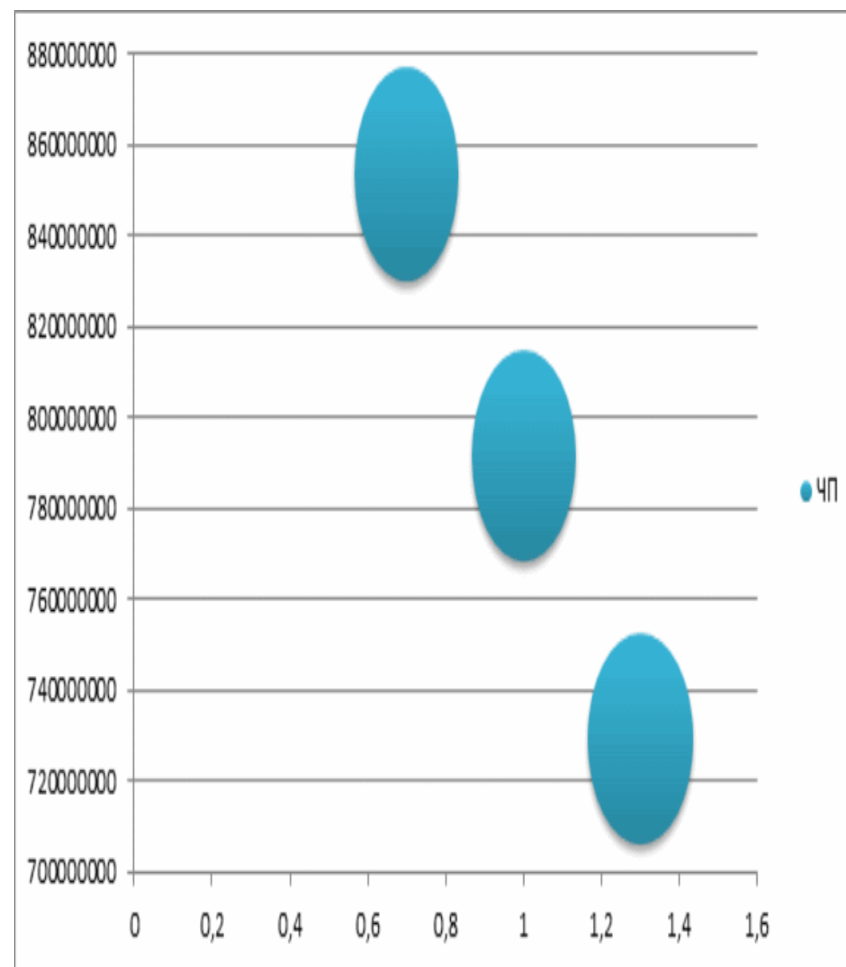


Змакетована організаційна структура відділу збуту ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»»



Моделювання ефективності управління діяльністю ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика «Рошен»».

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Витрати	Економічний ефект.
Модернізація устаткування для обгортання цукерок.	Технічний директор	2 місяць	115002,6 грн.	24000000 грн
Пошук нових постачальників дрібнокристалічного цукру	Дільниця постачання та відвантаження	1 місяць	20,24 тис. грн	80 000 грн
Удосконалення системи мотивації.	Начальник відділу маркетингу	Протягом кожного року	250 тис. грн	300 000 грн
Всього			115272,84 грн	



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!