

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БОЙКО ІВАННА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки,
к. екон. наук, доцент
_____ О. С. Трегубов
« ____ » _____ 20__ р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник
С. В. Козловський, професор
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, д-р екон. наук

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Бойко І.С. Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021.

У роботі досліджено теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства. Проведено аналіз та оцінка системи стратегічного управління діяльністю ПрАТ «Концерн Хлібпром». Запропоновано шляхи підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром». За допомогою економіко-математичного моделювання здійснено прогнозування планового розміру прибутку на майбутній період.

Основним науковим результатом дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління, впровадження яких зможе забезпечити зростання прибутків підприємства та його довгостроковий успіх. У роботі розраховано економічний ефект від запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, підприємство, довгостроковий розвиток, стратегічний аналіз, система збалансованих показників.

93 с., 16 табл., 17 рис., 3 дод., 80 джерел.

Boiko I. Strategic management of the enterprise (on the example of PJSC «Concern Khlibprom»). Specialty 051 Economics. Educational Program «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

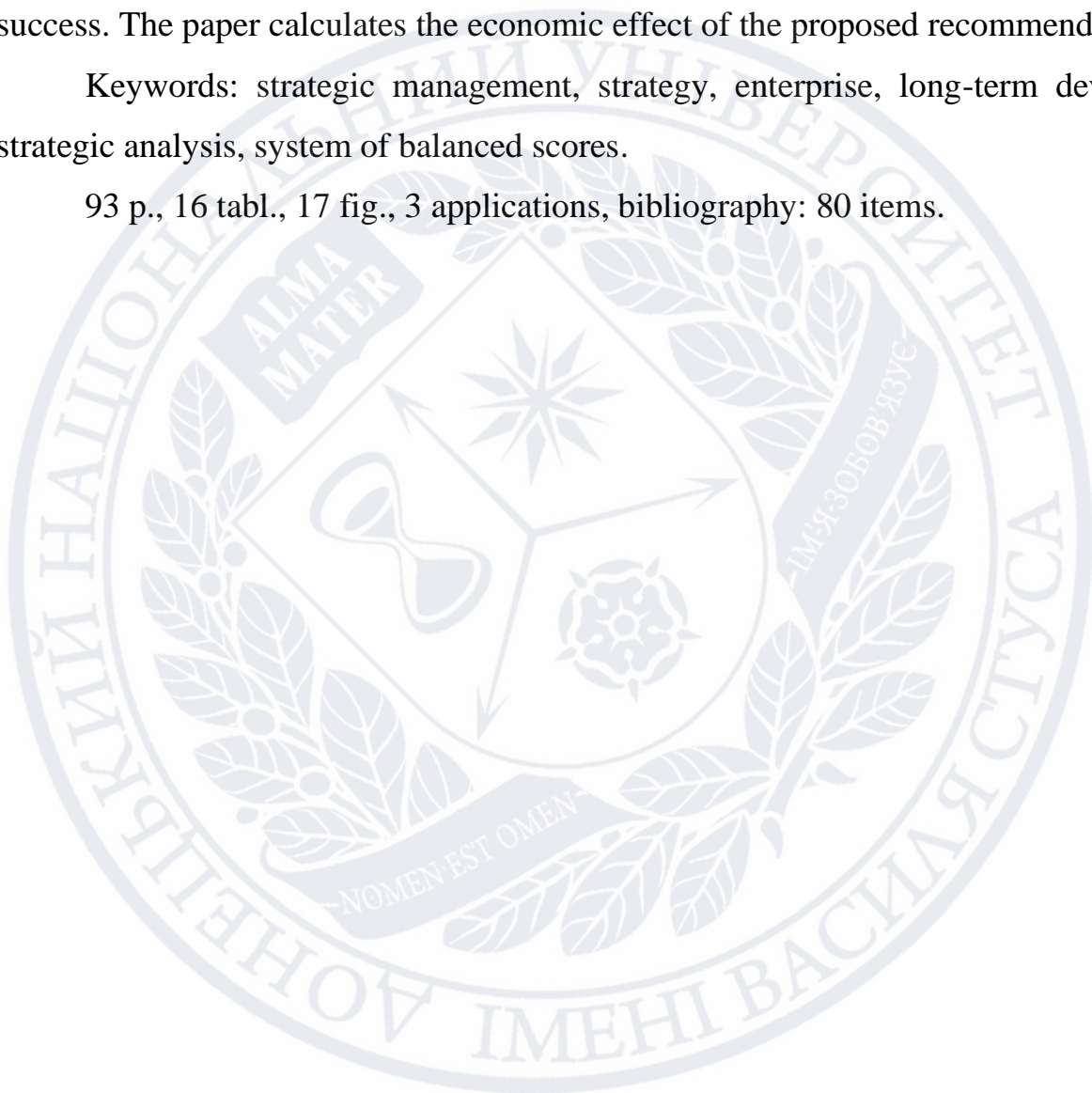
The theoretical and methodological aspects of strategic management of the enterprise are investigated in the work. The analysis and evaluation of the strategic management system of PJSC «Concern Khlibprom» was carried out. Ways to increase the efficiency of strategic management of PJSC «Concern Khlibprom» are proposed.

With the help of economic-mathematical modeling the forecast of the planned size of profit for the future period is carried out.

The main scientific result of the study is the development of practical recommendations for improving the effectiveness of strategic management, the implementation of which will ensure the growth of enterprise profits and its long-term success. The paper calculates the economic effect of the proposed recommendations

Keywords: strategic management, strategy, enterprise, long-term development, strategic analysis, system of balanced scores.

93 p., 16 tabl., 17 fig., 3 applications, bibliography: 80 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства.....	9
1.2 Процес стратегічного управління діяльністю підприємства.....	17
1.3 Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	34
2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	34
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	42
2.3 Оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	60
3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	60
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Характерною умовою забезпечення ефективної діяльності сучасних підприємств є їх орієнтація на стратегічне управління. Необхідність цього обумовлено переходом до інноваційного типу розвитку національної економіки, швидкими темпами змін зовнішнього середовища, появою нових несподіваних викликів, які потребують швидких відповідних реакцій з боку підприємств. Водночас, як показує досвід існуючих підприємств, темпи зміни у зовнішньому середовищі значно випереджають реакцію суб'єктів господарювання на них. У результаті цього вони не мають можливості своєчасно реагувати на появу нових викликів, зміну зовнішньої обстановки та отримують негативні наслідки цього процесу. Лише за умови стратегічної орієнтації підприємств мають можливість гарантувати довгостроковий успіх та оперативно видозмінюватися у відповідь до змін зовнішнього середовища. Для більшості вітчизняних підприємств стратегічне управління є досить новим поняттям та лише починає розвиватися. Так, як їх керівники орієнтують на досягнення короткострокових цілей і забувають про довгостроковий розвиток.

Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій. Стратегічне управління є собою ефективним інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства та забезпечення взаємозв'язку його цілей з умовами зовнішнього середовища. В умовах нових викликів зовнішнього середовища, поширенням пандемії Covid-19 важливість стратегічного управління для діяльності підприємства лише зростає.

Питання стратегічного управління розкрито у працях великої кількості вітчизняних та іноземних вчених різних періодів. Зокрема, стратегічне управління діяльністю підприємства досліджували така когорта вчених: Ансофф І.,

Біркентале В.В., Болгов В.Є., Борисюк І.О., Гнатенко І.А., Олійник Л.В., Пащенко О.П., Свірідова С.С., Томпсон А.А., Трегубов О.С., Mescon M.-H. Rothaermel F.T., David F.R. Незважаючи на широкий науковий доробок з даного питання актуальність стратегічного управління щороку лише зростає. Як показує досвід відомих компаній з стратегічним управлінням значно зростають шанси вижити бізнесу у найбільш несприятливих умовах господарювання.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємства, а також розробка напрямів його удосконалення на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Основними завданнями дослідження є такі:

- дослідити сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства;
- розглянути процес стратегічного управління діяльністю підприємства;
- визначити інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства;
- надати організаційну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- здійснити оцінку стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади стратегічного управління підприємства.

Для досягнення поставленої мети та завдань використано цілий рід наукових методів, а саме: теоретичного узагальнення – при визначенні сутності поняття «стратегічне управління»; аналізу та синтезу – при вивченні процесу стратегічного

управління діяльністю підприємства; порівняльного аналізу – при оцінці різних інструментів стратегічного управління підприємством; коефіцієнтний та прийоми фінансового аналізу – при аналізі фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»; PEST-аналіз та SWOT-аналіз – при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром»; BSC – при оцінці ефективності функціонування товариства; планування та прогнозування – при оцінці ефективності запропонованих заходів; табличні та графічні – при візуалізації висновків дослідження тощо.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників у сфері менеджменту, стратегічного управління, фінансів та економіки, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр., матеріали науково-практичних конференцій, інформація представлена у мережі Інтернет тощо. Робота виконувалася за допомогою пакету Microsoft Office (Word, Excel).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

визначення поняття «стратегічне управління», яке визначено нами як сучасну концепцію ведення бізнесу, що передбачає визначення напрямків діяльності, місії та цілей, побудову моделі розвитку підприємства, яка спрямована на гарантування довгострокового успіху завдяки оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі;

підхід до процесу стратегічного управління діяльністю підприємства, який передбачає виконання послідовних 7 етапів; відмінністю підходу є включення додаткового етапу, а саме – внесення змін у стратегію враховуючи мінливе середовище, набутий досвід, нові знання та можливості. Включення даного етапу повинно забезпечити безперервність стратегічного управління та своєчасне внесення змін в стратегію виходячи з появи нових викликів та можливостей у зовнішньому середовищі;

дістали подальшого розвитку:

методичний підхід щодо стратегічного управління підприємством на основі системи BSC, що дозволяє збалансувати ключові сфери діяльності: фінанси, маркетинг, кадри та внутрішні бізнес-процеси.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення. Оскільки у роботі узагальнено основні підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління», запропоновано процес стратегічного управління підприємством, а також здійснено порівняння основних інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства. Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром», що підвищить розміри його прибутку. Цього підтвердженню є проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Положення, що виносяться на захист — напрями удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі BSC та оцінка ефективності запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано тези на тему «Стратегічне управління діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром». XXI Міжнародна наукова конференція студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання». 2021.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 80 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються існування високого рівня конкуренції на усіх ринках, динамічністю зовнішнього середовища, наявністю істотних загроз в макросередовищі, швидкими змінами потреб споживачів. До цього списку можна додати ще й поширення пандемії Covid-19, що уже завдало велику кількість проблем та втрат більшості галузям народного господарства. Щоб вижити у таких умовах та продовжувати успішно розвиватися на перший план виходить здатність підприємства адаптуватися до цих змін завдяки стратегічному управлінню діяльністю. Останнє направлене на формування чітких орієнтирів, цілей підприємства та комплексу заходів, які необхідно вжити для забезпечення довгострокового успіху. Ті підприємства, які надають перевагу оперативному управлінню завжди знаходяться у зоні ризику та не можуть зайняти стійку позицію на ринку [61].

Стратегічне управління на сьогодні є основною парадигмою забезпечення розвитку підприємства. Його фундаментальною задачею є забезпечення взаємозв'язку місії з цілями підприємства в змінних умовах господарювання. Стратегічне управління насамперед орієнтоване на довгостроковий період та показує напрямок куди підприємству рухатися, що потрібно зробити для досягнення головних цілей.

Слід зазначити, що дослідженням стратегічного управління займалася велика кількість минулих та сучасних дослідників. Перші фундаментальні дослідження у сфері стратегічного управління відбулися ще у середині попереднього століття. Перше визначення «стратегічного управління» введено в

науковий обіг на межі 60-70 років минулого століття для виокремлення різниці між поточним управлінням та управлінням на рівні вищого менеджменту підприємства. Це стало відліком проведення глобальних наукових досліджень сутності стратегічного управління та його значення у діяльності підприємства [42].

Безумовно найбільший внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління зробив американський економіст І. Ансофф, який стратегічне управління визначав як: «повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії» [3]. Стратегічне управління орієнтоване на отримання конкурентних переваг та заняття відповідної стратегічної позиції, що дозволить гарантувати життєдіяльність підприємства в довгостроковому періоді. Тоді як оперативне управління підпорядковане стратегічному та використовує встановлені орієнтири для досягнення поточних цілей. Можна стверджувати, що стратегічне управління є центром, навколо якого відбувається прийняття рішень на усіх рівнях управління [7].

На момент проведення цього дослідження у науковій літературі багато фундаментальних праць присвячених вивченню феномену стратегічного управління. Незважаючи на вагомий внесок різних науковців у дослідження цього поняття сьогодні не має єдиного загальноприйнятого визначення поняття «стратегічне управління». До цього часу не вщухають дискусії щодо вірного трактування цього поняття, а велика кількість управлінців не бачать різниці між стратегічним та оперативним управлінням. Тому можна прогнозувати, що вивчення стратегічного управління у контексті сучасного турбулентного середовища буде ще тривалий час актуальною темою. Проведене дослідження та вивчення ряду наукових праць дозволило у табл. 1.1 систематизувати основні наукові підходи визначення поняття «стратегічне управління».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це	Джерело
I. Ансофф	«діяльність пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпечення взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»	[3]
I.O. Борисюк, В.І. Покотилук	«управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі»	[13]
Н.С. Беляєва	«процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись»	[8]
Г. Кучерук, О. Вовк	«процес прийняття рішень, який веде до розвитку стратегічної позиції, тобто який допомагає забезпечити майбутню стійкість та прибутковість організації, одночасно з інтеграцією управлінських можливостей, відповідальності, мотивації»	[71]
F.R. David	«визначення та опис стратегій, які можуть застосовувати менеджери для досягнення кращих результатів та конкурентних переваг для своєї організації»	[66]
A.A. Томпсон, A.Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»	[56]
P. Kotler, K.L. Keller	«процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам»	[69]
F.T. Rothaermel	«заплановане використання ресурсів бізнесу для досягнення цілей та завдань компанії»	[77]
D. Somov	«безперервний процес, який оцінює та контролює бізнес та галузі, у яких бере участь організація, оцінює своїх конкурентів та встановлює цілі, а потім регулярно переоцінює стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована та чи була вона успішною, чи потребує зміни»	[79]

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 13; 56; 66; 69; 71; 77; 79].

Наведений вище перелік основних наукових підходів до поняття «стратегічне управління» підтверджує неоднозначність його інтерпретації. Усі

визначення подібні за суттю, але мають суттєві відмінності у залежності від того, на які ознаки стратегічного управління вчені зосереджують увагу. Якщо аналізувати наведені поняття, то можемо констатувати, що більшість вчених, як вітчизняних, так й іноземних, підкреслюють, що стратегічне управління являє собою безперервний процес направлений до досягнення довгострокових цілей. Відповідно стратегічне управління повинне здійснюватися на підприємстві безперервно, що дозволить реагувати на можливі зміни в зовнішньому середовищі та відповідним чином реагувати змінюючи свою поведінку на ринку .

Підсумовуючи зазначимо, що стратегічне управління слід розглядати як сучасну концепцію ведення бізнесу, що передбачає визначення напрямків діяльності, місії та цілей, побудову моделі розвитку підприємства, яка спрямована на гарантування довгострокового успіху завдяки оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі.

В умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища підприємства не можуть забезпечити собі стабільний розвиток. Саме в цьому і полягає різниця між підприємствами, які навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища максимізують свої прибутки та досягають конкурентних переваг, та тими підприємствами, які при будь-яких змінах зазнають втрат. Перші підприємства орієнтовані на стратегічне управління, а другі ігнорують його та як наслідок не можуть реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, здійснювати переорієнтацію бізнесу до нових викликів тощо [59].

Стратегічне управління підприємству дає фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву продумати та спланувати своє майбутнє існування, виконуючи головний обов'язок ради директорів. Стратегічне управління визначає напрямок діяльності організації та її працівників. На відміну від готових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку

та прибутковості. На рис. 1.1 наведемо завдання, які дозволяє вирішити стратегічне управління.



Рисунок 1.1 – Основні завдання стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [36]

Усі завдання стратегічного управління тісно взаємопов'язані між собою та виконують у комплексі. Не виконання хоча б одного із завдань ставить під загрозу інші. З тих завдань чітко видно, що вони є стратегічно важливі для будь-якого підприємства та являють собою міцний фундамент для гарантування довгострокового успіху. Підкреслимо, що стратегічне управління направлене на формування стратегічного бачення підприємства завдяки безперервному аналізу й оцінці стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Велика кількість підприємств віддають перевагу оперативному управлінню, переслідуючи короткострокові цілі. Водночас такий підхід не сприяє його

розвиткові в довгостроковому періоді. Оперативне управління повинне здійснюватися у розрізі стратегічного управління. Важливість стратегічного управління для бізнесу можна пояснити правилом Парето, згідно якого: 20 % зусиль у сфері стратегічного управління забезпечують 80 % результату підприємству, тоді як 80 % роботи з оперативного управління гарантують лише 20 % результату [37]. Тому оперативне управління також важливе, але воно виступає у другорядній ролі поряд з стратегічним.

Виходячи з сутності та значення стратегічного управління на рис. 1.2 виокремимо основні його принципи.

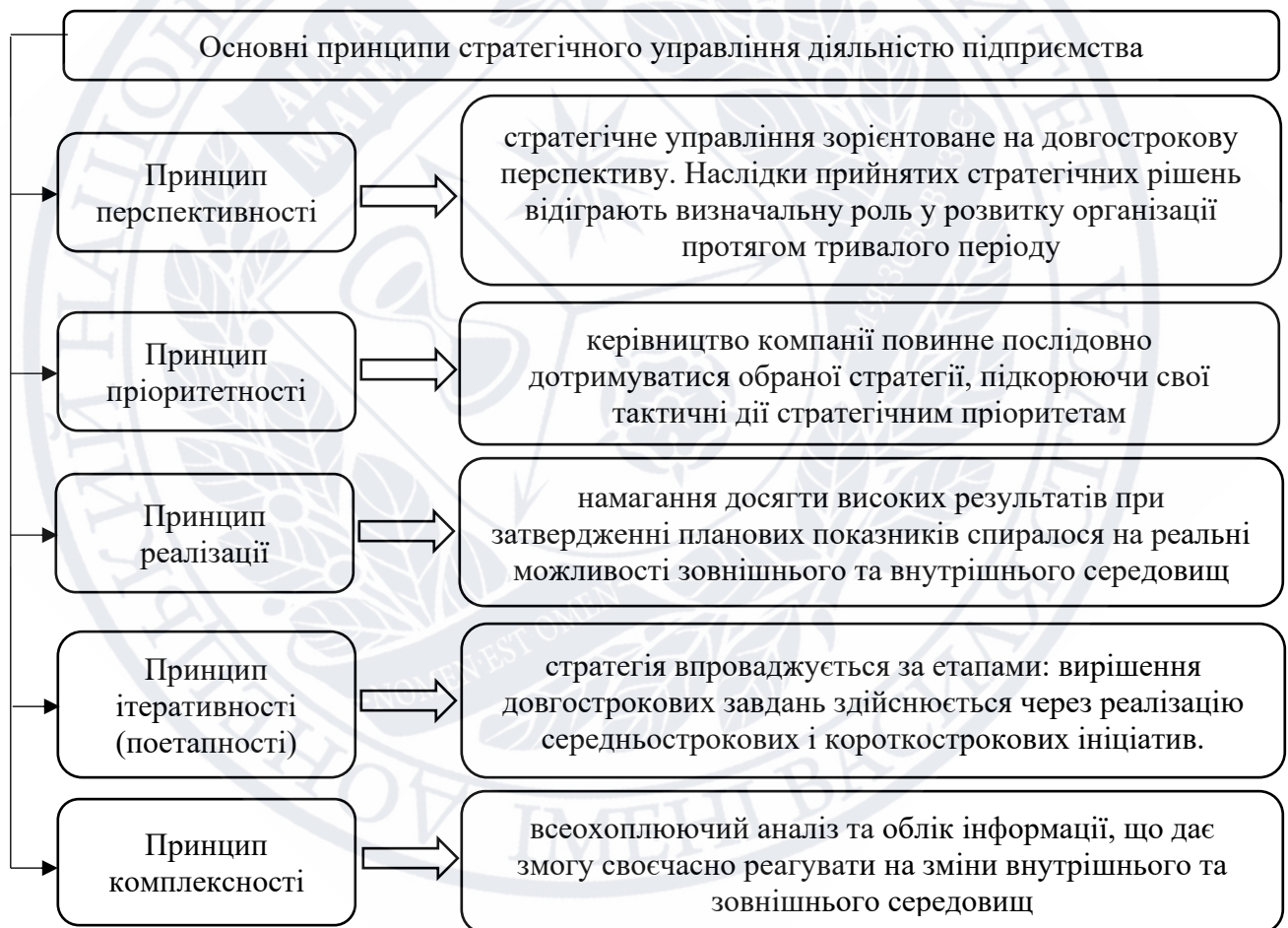


Рисунок 1.2 – Основні принципи стратегічного управління діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

Стратегічне управління діяльності підприємства індивідуальне для кожного бізнесу в залежності від галузевої приналежності, типу та спеціалізації виробництва, маркетингових, виробничих, фінансових та інноваційних можливостей, рівня кваліфікації персоналу тощо. Завдання стратегічного управління завжди покладені на вищий менеджмент підприємства та не можуть за жодних умов бути делегованими. Це вкотре підкреслює важливе значення стратегічного управління на діяльність підприємства.

Відтак, стратегічне управління є основою розвитку підприємства та надає такі переваги [27]:

- підвищує рівень адаптованості підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- забезпечує спрямованість всього підприємства на досягнення «високих» цілей та головної місії;
- дозволяє своєчасно виявляти сприятливі та несприятливі зміни у середовищі функціонування підприємства;
- робить підприємство більш керованим за рахунок розробленої стратегії з деталізованим комплексом завдань;
- своєчасно виявляє відхилення фактичних результатів від планових та дозволяє внести необхідні корективи для зміни ситуації тощо.

Сукупність зазначених переваг формує необхідність у впровадженні стратегічного управління та дотримання його принципів на сучасних підприємствах. Головною передумовою впровадження стратегічного управління є те, що воно дозволяє оперативно реагувати на зміни у середовищі існування підприємства. Це якраз і є основою успіху підприємства, вміння адаптовуватися до зміни ситуації на ринку та умовах ведення бізнесу [23].

Основними складовими стратегічного управління будь-якого бізнесу є: місія, цілі, стратегія, планування та контроль. Місія являє собою серцевину всього стратегічного управління, усі інші складові підпорядковані саме їй. Місія визначає

причину існування підприємства на ринку й визначає стратегічні орієнтири. Цілі підприємства підпорядковані його місії та являють собою критерії досягнення яких буде свідчити того, що підприємство рухається у правильному напрямку.

Стратегія є результатом стратегічного управління та розробляється на основі детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія являє собою план дій підприємства, який направлений на досягнення встановлених цілей та місії. Планування дозволяє визначити коли конкретний захід буде реалізований, хто відповідальний за певний напрямок роботи, як будуть розподілені ресурси тощо. Контроль забезпечує порівняння отриманих результатів у процесі реалізації стратегії до очікуваних. Він дозволяє вносити корективи у разі виявлення відхилень. Контроль повинен забезпечити точне виконання визначених раніше завдань у межах стратегії підприємства [21].

Таким чином, основою успішного розвитку підприємстві є орієнтація на стратегічне управління. Під останнім слід розуміти сучасну концепцію розвитку, яка направлена на визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства, визначення його місії та стратегічних цілей, а також розробки деталізованого плану по їх досягненню з конкретними завданнями. Актуальність та потреба в стратегічному управлінні посилюється сучасними нестабільними умовами господарювання, у яких успішно функціонують лише підприємства, які здатні оперативно реагувати на них. Стратегічне управління дозволяє вирішити підприємствам найважливіші завдання, які гарантують йому успіх у довгостроковому періоді.

Незважаючи на важливе значення стратегічного управління велика кількість підприємств, особливо вітчизняних, ігнорують його або ж не вміють використовувати. Адже, стратегічне управління вимагає комплексного підходу та виконання ряду операцій. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

1.2 Процес стратегічного управління діяльністю підприємства

Стратегічне управління діяльністю підприємства здійснюється у вигляді процесу, який передбачає поетапне здійснення певних операцій. Щоб стратегічне управління було ефективним й працювало на добробут підприємства відповідальні працівники за це повинні бути компетентними та неухильно слідувати певним процедурам.

Підходи щодо процесу стратегічного управління діяльністю підприємства у науковій літературі дуже різняться. Насамперед це полягає у виділенні науковцями різної кількості етапів, які необхідно здійснити у процесі стратегічного управління. Розглянемо декілька найбільш поширених у науковій літературі підходів.

Американські економісти та вчені М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [73] рекомендують стратегічне управління діяльністю підприємства здійснювати шляхом виконання послідовних 9 етапів, а саме: «вибір місії; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації стратегічного плану і контролю за реалізацією; оцінки стратегії». Ці вчені вважають, що саме дотримання зазначених етапів забезпечує підприємствам ефективне стратегічне управління. Вважається, що саме підхід цих вчених до етапів стратегічного управління діяльністю підприємства є основним та уже його інші вчені почали видозмінювати у своїх наукових напрацюваннях.

Автори безлічі наукових праць присвячених стратегічному менеджменту А. Томпсон і Дж. Стрікланд [56] на противагу підходу попередніх вчених процес стратегічного управління зводять до виконання лише 5 послідовних етапів: «формування стратегічної візії та місії організації; визначення цілей; розробка стратегії досягнення цілей; упровадження і реалізація стратегії; оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і коригування цілей».

Український вчений О.П. Пащенко [43] у своїй праці довів доцільність виконання всього 7 етапів стратегічного управління діяльністю підприємства. Серед них: «діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища; стратегічний аналіз потенціалу підприємства (встановлення місії, цілей); оцінка конкурентоздатності підприємства на ринку; формування стратегії розвитку організації; стратегічне планування (стратегічна програма дій); реалізація стратегій; контроль стратегічного управління діяльністю підприємства». Український науковець пропонує дещо спрощений процес стратегічного управління діяльністю підприємства. Також у даному варіанті О.П. Пащенко додає такий етап як оцінка конкурентоздатності підприємства на ринку.

Також не можемо залишити по заувагою підхід до процесі стратегічного управління діяльністю запропонований дуєтом українських вчених В.Д. Немцова та Л.Є. Довганя. Вони разом провели ряд наукових досліджень та запропонували процес стратегічного управління діяльністю звести до виконання таких етапів, як: «вибір місії фірми; формулювання цілей організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір та реалізація стратегії; її оцінка» [36].

Загалом підходи науковців щодо етапів процесу стратегічного управління діяльністю підприємства є доволі схожими та різняться 2-3 етапами та їх послідовністю. Деякі вчені пропонують досить узагальнений варіант процесу стратегічного управління, а інші більш розгалужений. Не можливо стверджувати, що якийсь з розглянутих підходів є правильним, а інший – ні. Кожен з підходів обґрунтований науковцями у своїх дослідженнях та доведений успішними прикладами використання діючими підприємствами.

На основі розглянутого матеріалу та проведеного самостійного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати на рис. 1.3 узагальнений процес стратегічного управління діяльністю підприємства.

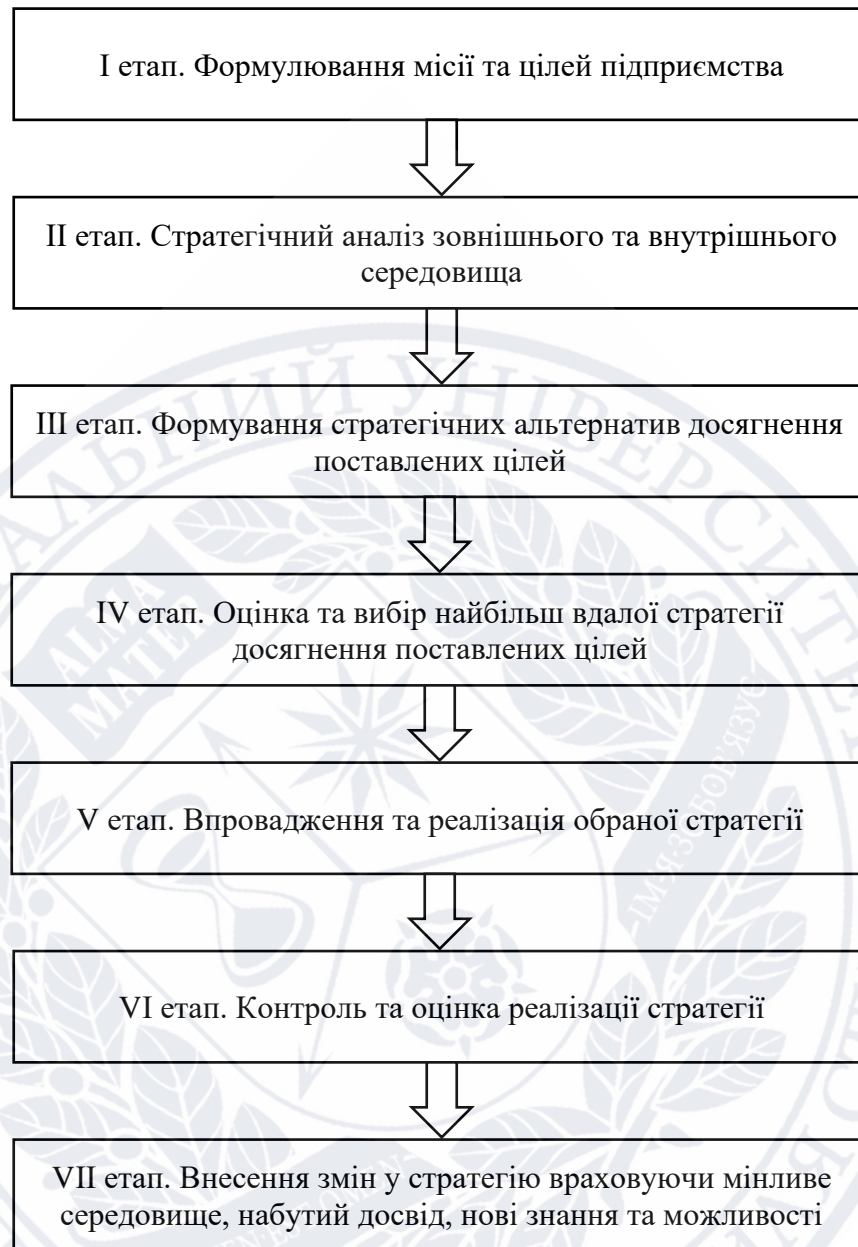


Рисунок 1.3 – Узагальнений процес стратегічного управління діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [36; 43; 56; 73]

Відповідно до запропонованого підходу нами рекомендовано процес стратегічного управління діяльністю підприємства здійснювати у 7 послідовних етапів. Кожен з яких важливий та має цінність для забезпечення успішності даного процесу.

Перший етап стратегічного управління діяльністю підприємства традиційно розпочинається з формулювання місії та цілей підприємства. Задача цього етапу визначити стратегічний курс підприємства на майбутній довгостроковий період. Місія є візією підприємства та відображає причину його існування, сенс діяльності. У ній повинні бути віддзеркалено основну ідею бізнесу, значення для споживачів, стратегічний курс діяльності. Цілі підприємства визначаються у відповідності до сформульованої місії [44].

Формулювання місії та цілей підприємства є досить складним завданням, хоч на перший погляд здається простим. Велика кількість підприємств допускають помилки на цьому етапі, бо не дотримуються основних вимог. Прикладом, неправильного формулювання місії є «збільшення прибутку підприємства», а правильним – «зростання чистого прибутку підприємства на 15 % до кінця 2022 р.». Цілі повинні бути зрозумілі, відповідати реальним можливостям підприємства, досяжними, вимірювальними, формалізованими та доведеними до усього трудового колективу. Практикою встановлено, що працівники, які не знають цілей підприємства та його місії працюють менш продуктивно.

Кількість цілей визначених при стратегічному управлінні може бути різною. Вченими рекомендовано визначати такі цілі, як: маркетингові, фінансові, виробничі, інноваційні та соціальні. Ці основні групи цілей, які доцільно визначати підприємству [36].

Після виконання даної процедури на другому етапі у межах стратегічного управління підприємством проводиться стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цього етапі важливо у межах аналізу зовнішнього середовища визначити усі можливі ризики та загрози, а також сприятливі можливості для існування бізнесу.

Важливого значення також набуває вміння вищого керівництва прогнозувати можливі зміни в середовищі існування підприємства, що дозволяє

завчасно підготувитися до них. Хоча в сьогоднішніх умовах багато змін в політичному та економічному середовищі практично не можливо спрогнозувати, оскільки вони змінюються швидкими темпами [56].

Особливого значення аналіз зовнішнього середовища набуває в сьогоднішніх умовах, коли існує велика кількість загроз. Зокрема, якщо аналізувати сучасне вітчизняні середовище існування підприємства, то це передусім: загальна політико-економічна нестабільність, ведення військових дій на сході України, пандемія Covid-19 тощо.

Не меншого значення має також стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. У даному аспекті слід виділити сильні та слабкі сторони підприємства. Сильними сторонами є конкурентні переваги, які дозволяють йому бути конкурентоспроможним на ринку та виділятися з-поміж конкурентів. Тут потрібно визначати конкретні сильні сторони, які не просто є загальними, а унікальними та виділяють його з-поміж інших компаній на ринку. Зокрема, це може бути позитивний сервіс, робота без вихідних та у будь-який час, доставка за 5 хв тощо. Що стосується слабких сторін, то тут слід виділяти ті сфери, у яких підприємство відчуває проблеми та значно поступається своїм конкурентам [73].

Для стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища слід використовувати різні методи, зокрема: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, метод «5 × 5» А.Х. Мескома, економіко-математичні моделі, метод «Мак-Кінзі», метод LOTS, бенчмаркінг, система збалансованих показників тощо. Використання цих методів дозволяє провести детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [48].

Після цього на третьому етапі відбувається формування стратегічних альтернатив досягнення поставлених цілей. Це передбачає формування концептуального плану (стратегії) досягнення цілей. У ній повинен міститися комплекс заходів, реалізація яких забезпечить отримання бажаних результатів.

Розробка цих заходів повинна виходити з урахування результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища й відповідати внутрішнім можливостям підприємства.

Доцільним є формування одночасно декількох стратегій, що дозволить далі провести детальне їх вивчення, порівняння та вибір найбільш оптимальної з можливих. Щоб підвищити ймовірність прийняття вірного рішення найкраще на підприємствах організовувати так звані «експертні групи», куди входитимуть кращі працівники й обговорюватимуть власні ідеї. Це може бути організовано у вигляді «мозкового штурму» [48].

Четвертий етап стратегічного управління передбачає оцінку розроблених стратегій на попередньому етапі та вибір найкращої. Для проведення такої оцінки найкраще використовувати економіко-математичні методи, які дозволяють спрогнозувати розвиток різних подій та прораховувати можливі прибутки й втрати.

На п'ятому етапі відбувається впровадження та реалізація стратегії. Цей етап передбачає доведення до трудового колективу прийнятої стратегії, розподіл завдань між працівниками, встановлення часових рамок реалізації окремих заходів та безпосередньо початок їх впровадження. Як показує практика підприємств, найчастішою проблемою на даному етапі є те, що вище керівництво не доводить до відома трудового колективу інформацію про обрану стратегію. Це знижує продуктивність праці, породжує нерозуміння з боку працівників своїх дій та цілей.

Шостий етап передбачає контроль та оцінку реалізації стратегії. Відповідно на цьому етапі слід визначити контрольні точки, коли буде здійснюватися оцінка реалізованої стратегії та по яким показникам. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, проблеми та виправляти їх. Контроль передбачає стеження за тим, щоб все виконувалося за планом. Оцінка полягає у порівняння фактичних результатів з плановими. При умові виявлення будь-яких відхилень слід визначити причину цього та вжити заходів направлених на їх існування [38].

Кінцевий етап стратегічного управління діяльністю підприємства передбачає внесення змін у стратегію враховуючи мінливе середовище, набутий досвід, нові знання та можливості. Це обумовлено тим, що як стан внутрішнього, так і зовнішнього середовища постійно змінюється, тому у відповідності до них слід адаптовувати стратегію, вносити необхідні коригування. Також у процесі своєї діяльності вищий менеджмент підприємства освоює нові знання, набуває більший досвід та може вносити корективи у стратегію безупинно поліпшуючи її.

Дотримання зазначених етапів у процесі стратегічного управління діяльністю підприємства є гарантією розробки вдалої стратегії розвитку. Важливо, щоб даний процес здійснювався безперервно. Такий підхід дозволяє постійно удосконалюватися, реагувати на можливі зміни в середовищі функціонування.

При цьому слід розуміти, що стратегічне управління має важливе значення, але не вирішує усі проблеми бізнесу. Воно має ряд своїх обмежень, серед яких слід виділити [34]:

- «відбувається постійна зміна економічного середовища і доволі складно побудувати точну та детальну візію майбутнього для використання її в своїх планах;
- розвиток комп'ютерних технологій та сфер, які пов'язані з ними, призводить до зміни пріоритетів споживачів, що вносить суттєві зміни в діяльність цілих галузей економіки, створюючи нові та кардинально змінюючи діючі;
- у стратегічному управлінні неможливо передбачити всі можливі ситуації та проблеми, які можуть виникнути під час діяльності промислового підприємства в довгостроковій перспективі, та запропонувати універсальний інструментарій для його вирішення;
- похибки та недоліки, що допущені на етапі планування в частині визначення місії, цілей та напрямів розвитку можуть коштувати підприємству та

його власникам не лише значними витратами та збитками, а й втратою самого підприємства».

Таким чином, процес стратегічного управління складається з виконання ряду послідовних етапів. Різні науковці пропонують різну послідовність цих етапів. На основі узагальнення результатів наукових напрацювань нами запропоновано процес стратегічного управління діяльністю підприємства здійснювати у 7 етапів: формулювання місії та цілей підприємства; стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних альтернатив досягнення поставлених цілей; оцінка та вибір найбільш вдалої стратегії досягнення поставлених цілей; впровадження та реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка реалізації стратегії; внесення змін у стратегію враховуючи мінливе середовище, набутий досвід, нові знання та можливості. Усі ці етапи є тісно взаємопов'язаними між собою та повинні бути здійснені саме у такій послідовності. Це є передумовою формування вдалої стратегії розвитку підприємства.

Водночас з ускладненням зовнішнього середовища завжди існує ймовірність допущення помилок при стратегічному управлінні, тому його не слід розглядати як панацею від їх вирішення. Збільшує шанси на прийняття ефективних управлінських рішень у процесі стратегічного управління діяльністю підприємства використання його інструментарію. Тому далі у кваліфікаційній роботі слід розглянути інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства.

1.3 Інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства

Для ефективного здійснення стратегічного управління діяльністю підприємства необхідне використання відповідних інструментів. Під останнім слід розуміти сукупність методів, моделей, показників, які використовуватимуться

уповноваженими особами підприємства для прийняття рішень у процесі стратегічного управління діяльністю та гарантування довгострокового успіху [46].

Поглиблене вивчення наукових джерел дозволило виділити велику кількість інструментів, які рекомендовано використовувати при стратегічному управлінні діяльністю підприємства. При цьому кожен з них має свої обмеження та особливості при використанні.

Одну з найбільш вдалих класифікацій інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства запропонували С.С. Свірідова та С.А. Толстова [47]. У залежності від використання різних інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства в залежності від етапів вони рекомендують їх класифікувати за такими ознаками як [47]:

- при аналізі середовища підприємства;
- при визначенні місії і цілей підприємства;
- при виборі стратегії підприємства;
- при розробці стратегії підприємства;
- при реалізації стратегії підприємства;
- при оцінці ефективності реалізації стратегії підприємства.

На кожному з цих етапів можливе використання різних інструментів. Узагальнену класифікацію інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства наведемо на рис. 1.4.

Кожен з інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства є ефективним на різних етапах даного процесу. Розглянемо коротко найбільш поширені інструменти.

Традиційно незамінними інструментами стратегічного управління діяльністю підприємства вважаються SWOT- та PEST-аналізи. Перший інструмент дозволяє провести оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом визначення можливостей та загроз у першому випадку, а також сильних та слабких сторін в другому. Це дозволяє визначити подальші перспективи розвитку

підприємства, обрати найбільш оптимальну стратегію поведінки, адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища та повноцінно використовувати внутрішній потенціал і можливості [60].

PEST-аналіз є дещо обмеженим інструментом, порівняно з SWOT-аналізом, оскільки він дозволяє провести аналіз виключно факторів макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних. При проведенні PEST-аналізу фахівцю слід визначити перелік факторів макросередовища, які мають найбільш вплив, оцінити їх (наприклад по шкалі від 1 до 3 балів, коли 1 бал присвоюється у разі незначного впливу, а 3 – при великому впливі на підприємство), а також характеру впливу (це може бути як позитивний, так і негативний вплив).



Рисунок 1.4 – Класифікація інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [35; 46-47]

Рівень конкуренції та місце підприємства на ринку дозволяють визначити такі інструменти як модель п'яти сил М. Портера та бенчмаркетинг. Перша модель визначає 5 сил, які мають найбільш вплив на рівень конкуренції, а саме: «загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів та рівень конкурентної боротьби». Модель п'яти сил М. Портера [76] використовується при якісній оцінці стратегічної позиції підприємства на ринку чи в галузі. Бенчмаркетинг є інструментом порівняння підприємства з його конкурентом, або лідером ринку. Цей інструмент дозволяє визначити ті позиції, ділянки, по яким підприємство відстає від лідера. Результатом використання бенчмаркетингу є точна інформація відносно слабких сторін підприємства, які слід усувати, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, рівнятися на кращих.

Усі розглянуті інструменти базуються на експертний характер, а тому головним їх недоліком є високий рівень суб'єктивізму. Серед переваг однозначно слід відмітити простоту проведення та можливість самостійно провести такий аналіз без залучення додаткових експертів.

При визначенні місії та цілей підприємства використовують творчі інструменти. Насамперед сюди слід віднести мозковий штурм та дерево цілей. Мозковий штурм передбачає залучення експертної групи в кількості 5-12 осіб, які генерують максимальну кількість ідей, варіантів формулювання місії та цілей. Вони надалі у форматі дискусії обговорюють питання щодо місії та цілей підприємства, визначають найбільш вдале їх формулювання з урахування галузевої приналежності підприємства, кола споживачів тощо. Мозковий штурм проводиться у два етапи: на першому етапі всі експерти висувають як найбільшу кількість ідей, а на другому етапі відбувається їх критична оцінка та відбір найбільш адекватних. Завдання цього методу підійти між учасниками групи до консенсусу [75].

Дерево цілей є наочним графічним відображенням підпорядкованості цілей місії підприємства. Назву даний інструмент таку отримало зважаючи на те, що побудова цілей схожа в кінцевому рахунку на структуру дерева. Головна суть дерева цілей – це декомпозиція, яка передбачає поділ цілей за рівнями, де є найвищий (перший рівень) і далі йде розгалуження від нього до більш нижчих рівнів (другого, третього, четвертого тощо).

При виборі стратегії підприємства найчастіше використовують матрицю БКГ, МакКінсі, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз, ЕММ та ін.

Матриця БКГ (бостонська консалтингова група) є інструментом стратегічного аналізу, яка створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсоном. Використання цього інструменту дозволяє провести класифікацію напрямків діяльності підприємства, його продуктових ліній, за критерієм прибутковості. Такий поділ дозволяє підприємству визначити адекватну стратегію для лідерських позицій по кожному з сегменту. Зважаючи на результати матриці БКГ підприємства має інформацію для прийняття рішення щодо інвестування у окремі напрямки, скорочення діяльності, виходу з ринку тощо [77].

Відповідно до матриці БКГ його стратегічні напрямки діяльності можуть потрапити в одну з таких категорій [80]:

- «зірки», це ті напрямки діяльності чи продукти, які мають високі показники зростання обсягу продажу та частку ринку. Це та частина продуктів, які приносять великі прибутки підприємства, частку ринку для таких товарів потрібно зберігати та збільшувати;

- «дійні корови», ті продукти та напрямки діяльності, які мають високу частку ринку, але низькі темпи зростання обсягів продажу. Вони є досить привабливі, оскільки приносять досить вагомий прибуток та не потребують додаткових витрат;

– «собаки» характеризуються низькими темпами зростання обсягів продажу та низькою часткою ринку. Від таких напрямків діяльності чи продуктів підприємству слід позбавлятися, так як вони мають низький рівень рентабельності;

– «важкі діти» характеризуються низькою часткою ринку при одночасно високих темпах зростання. Це ті напрямки, які слід підприємству добре аналізувати, вивчати, так як існує ймовірність переходу їх у більш привабливі сегменти «дійних коров» або «зірок, які будуть приносити значний прибуток.

Матриця МакКінсі «розроблена консультативною групою МакКінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу». Привабливість ринку та конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу оцінюється шляхом присвоєння балу (від 1 до 5 або від 1 до 10). Таким чином виходить матриця з 9 квадратами, висновки підприємство по кожному напрямку діяльності робить виходячи з того, у якому квадраті вони опинилися [63].

Найбільш сучасними є методи економіко-математичного моделювання, вони завдяки використанню комп'ютерів та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяють провести оцінки впливу окремих показників на головний (результуючий) показник, спрогнозувати можливі зміни подій з урахуванням статистичних даних за декілька років. Головним недоліком цього інструменту є потреба у спеціальних навичках працівника, без них не можливе використання методів економіко-математичного моделювання, а також орієнтація на статистичні дані попередніх років. Статистика не завжди повторюється з року у рік. Також не можемо не відмітити, що для здійснення економіко-математичного моделювання необхідна наявність широкої інформації бази мінімум за 5 років. В іншому випадку не можливо адекватно провести оцінку за допомогою економіко-математичного моделювання [62].

При розробці стратегії підприємства можливе використання таких інструментів, як: моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, Idef3, DFD, ARIS, сценарне планування та ін. С.С. Свірідова та С.А. Толстова з-поміж усіх виділяють сценарне планування. Це такий інструмент стратегічного управління діяльністю підприємства, який дозволяє змодельовати бізнес-процеси та визначити проблемні зони, які вимагають поліпшення [47].

Модель І. Ансоффа [3] дозволяє підприємству визначити подальший напрямок роботи шляхом прийняття рішення щодо позиціонування на ринку. Матриця І. Ансоффа представляє собою матрицю з двох осей: горизонтальною – товарами (новими та існуючими), вертикальною – ринки підприємства (нові та існуючі). Відповідно до цього підприємство за допомогою матриці І. Ансоффа може обрати одну з таких стратегій: стратегію проникнення на ринок, стратегію розвитку ринку, стратегію товару та стратегію диверсифікації.

При реалізації стратегії підприємства ефективними вважаються структура розбиття робіт та система збалансованих показників. Перша передбачає поділ проекту на окремі операції, роботи, за якими призначається відповідальні та терміни виконання. Цей інструмент дозволяє відслідковувати на різних етапах реалізації стратегії роботи, які виконуються. Також при розподілі робіт вказується обсяг ресурсів призначений для виконання окремих робіт тощо.

Система збалансованих показників базується на оцінці чотирьох ключових сфер діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, кадри та внутрішні бізнес-процеси. По кожній з цих складових відбувається розрахунок окремих показників, які характеризують ці сторони діяльності підприємства. Між кожним з показників розподіляється їх вагомість, яка в сукупності повинна дорівнювати одиниці. Відповідно еталонним вважається значення показника в одиницю. Цей інструмент стратегічного управління діяльністю підприємства дозволяє визначити найбільш проблемні сторони діяльності підприємства, а також ті, які мають високий рівень розвитку [16].

При оцінці ефективності реалізації стратегії підприємства використовується внутрішній та стратегічний аудит. Їх суть зводиться до проведення різних розрахунків, які дозволяють провести оцінку ефективності реалізації стратегії. Призначення цих інструментів – своєчасно виявляти відхилення отриманих результатів від планових, знаходження причин цьому та прийняття рішення щодо внесення корегувань.

Кожен з розглянутих інструментів має свої особливості при використанні. Вважаємо за доцільне у табл. 1.2 навести переваги та недоліки окремих інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки окремих інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства

Назва методу	Переваги	Недоліки
Модель М. Портера	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію.	Необхідність для проведення аналізу кваліфікованих кадрів зі спеціальною підготовкою.
PEST-аналіз	Досить проста у використанні. Визначення впливу основних факторів зовнішнього середовища на підприємство.	Суб'єктивна оцінка, не враховує внутрішні фактори при формуванні стратегії розвитку.
Матриця БКГ	Простота використання, незначні витрати для збирання інформації. Вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару. Легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику.	Передбачається урахування тільки двох вимірів – зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Використання є доцільним в галузях з масовим виробництвом.
Модель МакКінсі-GE	Пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення підприємства; пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства.	Розбивка осей матриці спірна; втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; пропоновані стратегії поверхневі.
SWOT-аналіз	Дає можливість зіставити загрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами; допускає вироблення стратегії діяльності підприємства; можливість періодично проводити діагностику ринку.	Недостатньо враховуються фактори-ризики зовнішнього середовища; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу; суб'єктивна оцінка.

Продовження табл. 1.2

Систем збалансованих показників	Базується на кількісній оцінці показників; дозволяє врахувати стан основних ключових сторін підприємства; надає високу інформаційну базу про стан внутрішнього середовища підприємства	Не враховує стан зовнішнього середовища; потребує великої кількості достовірних даних; ранжування та відбір показників проводиться експертним методом
Економіко-математичні методи	Надає можливість дослідити рівень впливу зміни окремих обмежень на формування кінцевого результату. Дозволяють більш точно визначити результат від прийнятого рішення.	Складні у використанні, потребують спеціальних знань у дослідника. Перенесення минулих закономірностей на майбутні періоди. Необхідність великої кількості даних.

Джерело: складено автором на основі [36-48; 62-63; 68]

Кожен з цих інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства по-своєму ефективний, але водночас має й ряд обмежень та недоліків. Тому найбільшої ефективності можна досягти шляхом симбіозу одночасно декількох інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства. Власникам підприємств слід експериментувати, застосовувати комбінацію різних інструментів стратегічного управління, розробляти власні методи та застосовувати їх на практиці.

Висновки до розділу 1

Таким чином, існує велике різноманіття інструментів, які використовуються на різних етапах стратегічного управління діяльністю підприємства. Зокрема, до основних слід віднести: модель М. Портера, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель МакКінсі-GE, SWOT-аналіз, система збалансованих показників, а також економіко-математичні методи. Кожен з цих інструментів має ряд своїх як переваг, так і недоліків. Для забезпечення їх ефективності слід комбінувати різні набори інструментів, що дозволить приймати правильні управлінські рішення. Наукою менеджменту встановлено, що на різних етапах стратегічного управління підприємством слід використовувати різні інструменти.

На основі розглянутих теоретичних положень у наступному розділі кваліфікаційної роботи проведемо аналіз та оцінку системи стратегічного управління діяльністю одного з вітчизняних підприємств.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» (далі – ПрАТ «Концерн Хлібпром») є одним з найбільших виробників хліба в Україні та водночас лідером на ньому. Об'єкт дослідження заснований у 2003 році та входить до холдингу «Універсальна інвестиційна група». Створене ПрАТ «Концерн Хлібпром» шляхом об'єднання двох таких потужних компаній як «Львівський хлібзавод № 5» та «Вінниця хліб», що дозволило забезпечити свою присутність як в західній частині України, так і в центральній та східній її частинах. На даний час головний офіс ПрАТ «Концерн Хлібпром» знаходиться за адресом: м. Львів, вул. Хлібна, 2. У табл. 2.1 наведено інформаційну карту досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Інформаційну карту ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
2	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
3	Адреса головного офісу	Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2
4	Код ЄДРПОУ	05511001
5	Дата заснування	27.05.2003
6	Директор	Аверченко Владислав Анатолійович
7	Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
8	Допоміжні види діяльності	10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
9	Виробничі потужності	Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)
10	Основний вид продукції	Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)
11	Торгові марки	ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»
12	Веб-сторінка	https://hlibprom.com.ua/

Джерело: складено автором на основі [41]

На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить потужним вітчизняним підприємством по виробництву хліба та кондитерської продукції. У її склад входить чотири хлібзаводи розташованих у м. Львів та м. Вінниця, а також власне борошномельне підприємство. Останнє дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» самостійно переробляти зерно для створення муки, яка є головною сировиною для виробництва продукції досліджуваного товариства.

Головний акцент у своїй виробничій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює на якість продукції. Виробничі потужності товариства пройшли успішно сертифікацію на відповідність вимогам ISO 9001:2009. Також на ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджена системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система дозволяє здійснювати контроль за безпекою продуктів на усіх етапах виробництва від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» поширена по всій Україні та представлена у всіх великих продуктових супермаркетах, а також малих магазинах. Основними клієнтами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є такі супермаркети як: Велмарт, Сільпо, МаркетОпт, Амстор, Сшан, АТБ, ВОХ, Варус, Бадьорий, Фудмережа, Метро», Еко та інші. Основні доходи досліджуваному товариству

забезпечує реалізація продукції саме через дані продуктові мережі. Також у населення є можливість придбати продукцію прямо на фірмових магазинах ПрАТ «Концерн Хлібпром», на яких ціна на продукцію є дещо дешевша за рахунок відсутності націнки від торговельних мереж. Водночас розташування фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить обмеженим та розміщені лише у Львові та Вінниці. Безпосередньо у близькості до основних виробничих потужностей товариства. Через бажання поширити власну продукцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» й по інших регіонах країни товариство взаємодії з продуктовими ритейлерами, які забезпечують основні обсяги доходів.

Слід зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали досить високе коло споживачів. Адже, виробництво хліба відноситься до продуктів першої необхідності та входить до спожитого кошику українця. Тому споживачами продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є все населення, які вживає у свій раціон хлібобулочну продукцію. Крім хліба ПрАТ «Концерн Хлібпром» також виробляє кондитерську продукцію, так як: торти, тістечка, рулети, печиво тощо. Досить широкий асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє йому максимізувати доходи.

Діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» не обмежується Україною, її продукція реалізовується й на зовнішніх ринках. Завдяки високій якості продукції, активній рекламній діяльності, новітнім технологіям ПрАТ «Концерн Хлібпром» реалізовує власну продукцію й в США, країнах СНД та ЄС. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок. Цьому сприяє геополітична політика України, ряд прийнятих законодавчих актів, що лібералізують політичне поле та дозволяють безперебійно постачати власну продукцію на ринки ЄС [41].

Незважаючи на активну зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» головним його ринком збуту залишається протягом тривалого часу Україна. На вітчизняному ринку товариству доводиться конкурувати з великою

кількістю компаній, які виробляють одноманітну продукцію. Адже, хлібопекарська промисловість України є досить розвинена та конкурентна. На даному сегменті ринку функціонує сотні великих та дрібних підприємств, які виробляють хлібобулочну та кондитерську продукцію. Проведений аналіз дозволив на рис. 2.1 відобразити розподіл вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних продуктів.

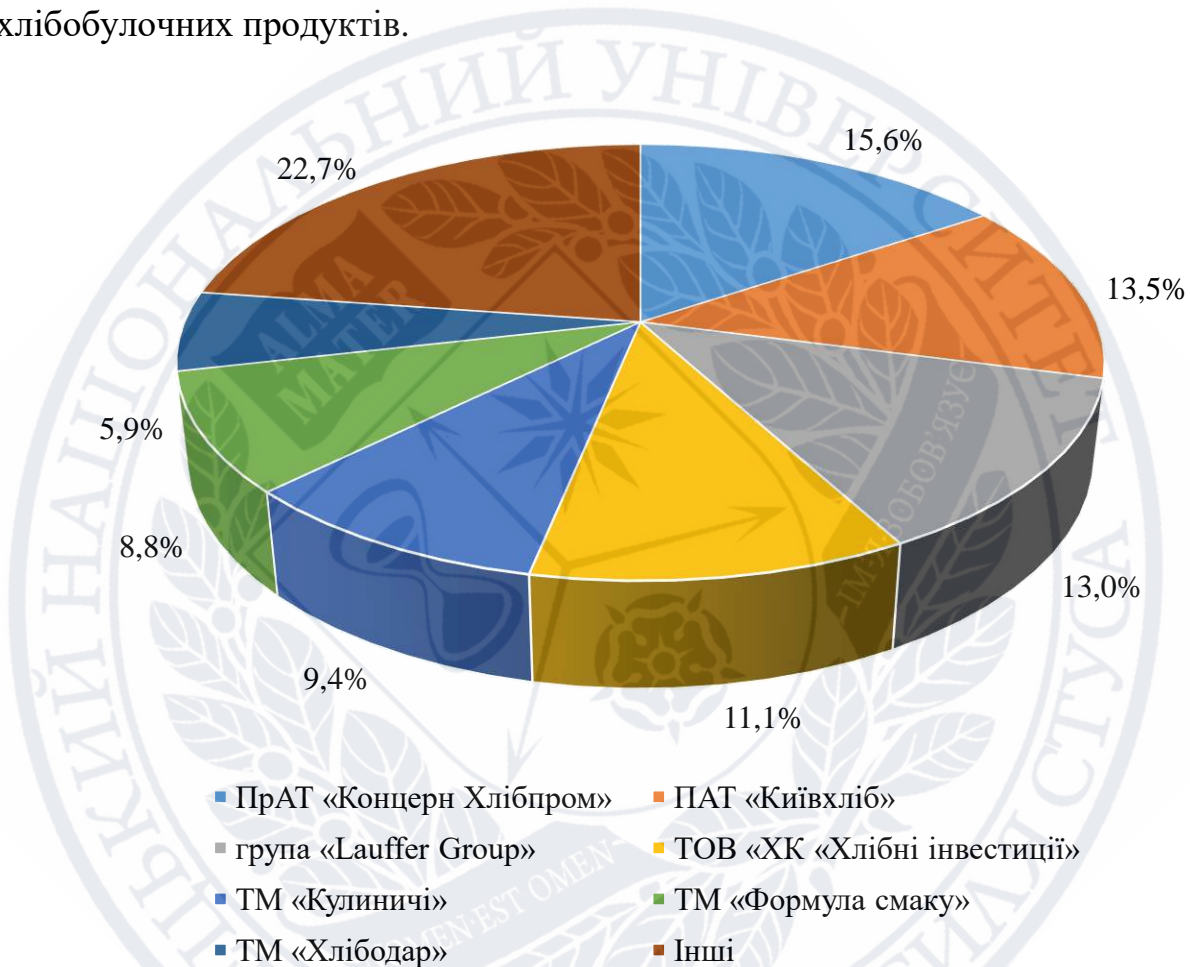


Рисунок 2.1 – Розподіл вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних продуктів, %

Джерело: складено автором на основі [41]

Найбільші сім компаній контролюють близько 77 % всього українського ринку хліба та хлібобулочних продуктів. На всі інші компанії припадає близько 22,7 % частки виробництва хліба та хлібобулочних продуктів. На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить конкурентоспроможним та явним лідером на

даному ринку. Досліджуване товариство контролює 15,6 % ринку, на другій позиції знаходиться ПАТ «Київхліб» з часткою ринку в 13,5 %, на третьому місці з часткою ринку в 13 % знаходиться група компаній Lauffer Group, ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» належить 11,1 % ринку. Усі інші компанії хлібопекарської промисловості займають частку менше 10 %. Також конкуренцію великим гравцям на даному ринку складають міні-пекарні.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» взаємодії з великою кількістю компаній. Перш за все сюди відносяться компанії постачальники головної сировини: зерна, жита, борошна, цукру, олії, жирів, яєць, молока, різних фруктів та овочів тощо. При виборі постачальників ПрАТ «Концерн Хлібпром» віддає перевагу передусім тим, які гарантують доставку високої якості та відповідності усіх нормам й стандартам, особливо у сфері безпечного харчування і екологічності. Наявні виробничі потужності та власний борошномельний завод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» напряму взаємодіями з сільськогосподарськими підприємствами у яких закуповується пшениця та жито. У подальшому воно постачається на склад до ПрАТ «Концерн Хлібпром», звідки прямує на власний завод для подальшої переробки й виготовлення з неї борошна. Олію ПрАТ «Концерн Хлібпром» закуповує у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно закуповує олію [41].

Велике значення для успішної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сформована організаційна структура управління. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» як і на більшості вітчизняних підприємствах хлібопекарної галузі є лінійно-функціональною. Її вигляд графічно зображений на рис. 2.2. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

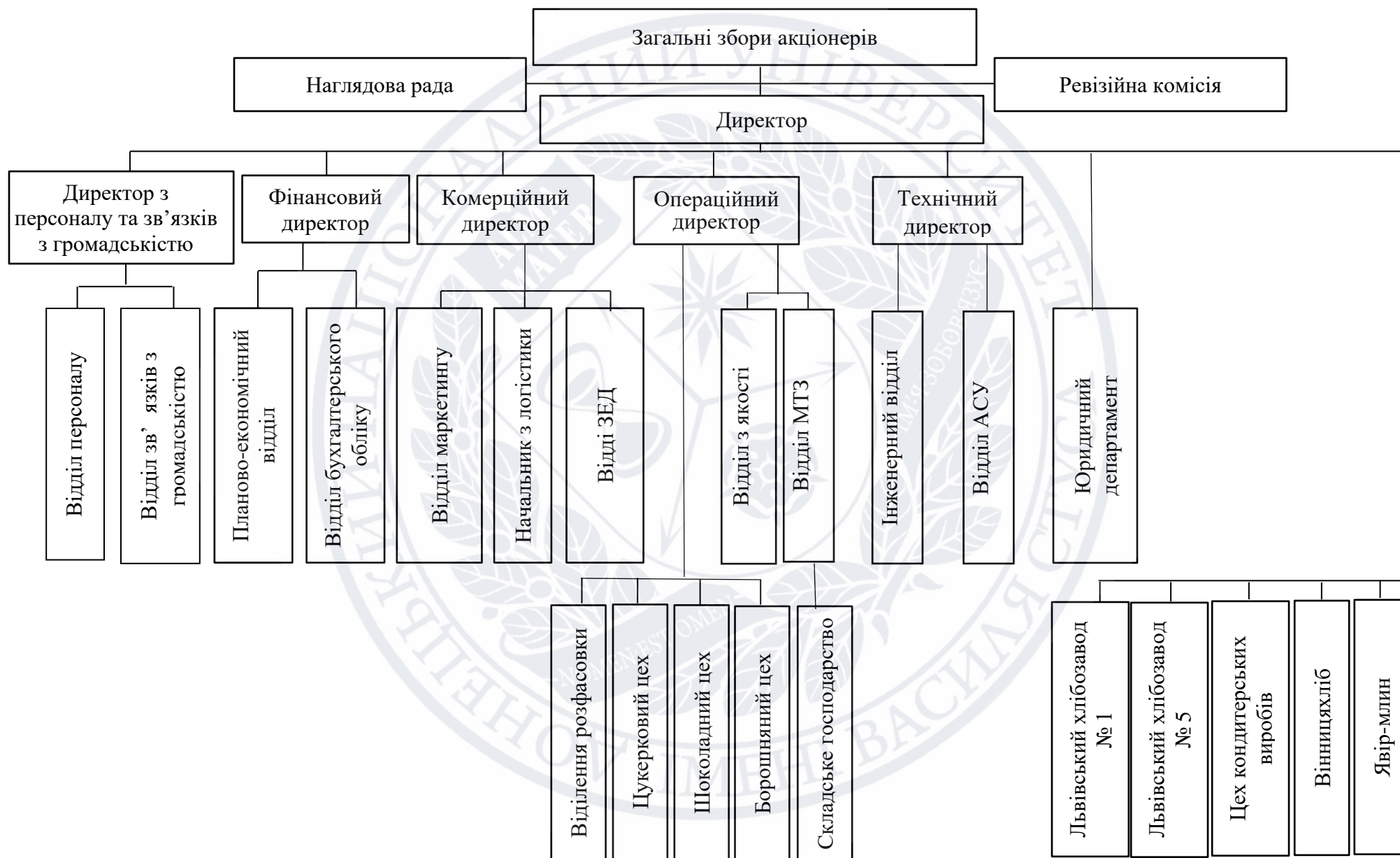


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить [41]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;
- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Контролюючи функцію на ПрАТ «Концерн Хлібпром» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів. Вона здійснює перевірки та контроль за діяльністю товариства, готує звіти на розгляд його акціонерам. Ревізійна комісія також виконує контролюючу функцію шляхом здійснення перевірок і формування звітів про них для представлення акціонерам.

Відповідно виконавчим органом управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є директор, який призначається загальними зборами акціонерів. Він здійснює поточне керівництво товариством й забезпечує досягнення цілей встановлених акціонерами ПрАТ «Концерн Хлібпром». У компетенцію директора товариства входить вирішення усіх поточних завдань, що не належать до компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Він має право діяти від імені товариства, представляти його у зовнішньому середовищі, визначати кадрову політику, приймати та звільняти працівників тощо.

Слід відмітити, що для кожного працівника на товаристві розроблена та впроваджена посадова інструкція. Відповідно до якої вони виконують свої трудові обов'язки. ПрАТ «Концерн Хлібпром» за чисельністю працюючих відносить до великих підприємств. Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена на рис. 2.3.

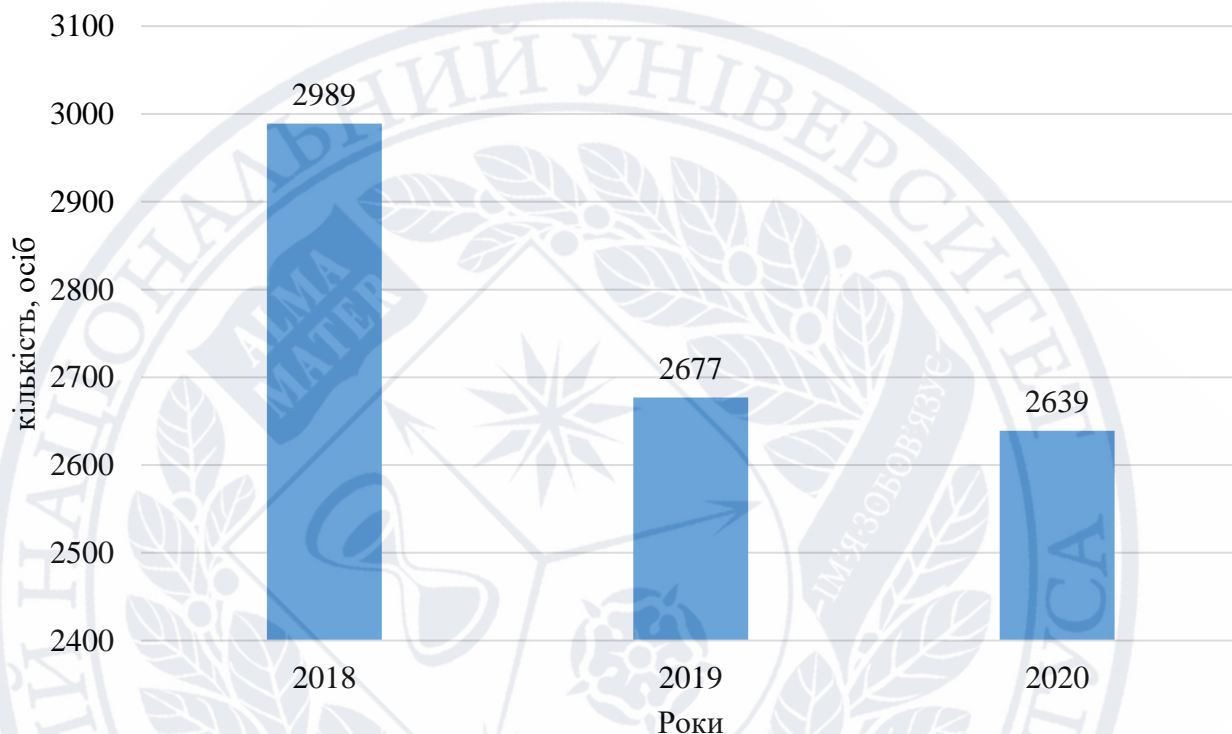


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр., осіб

Загальна чисельність працюючих на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зменшується з 2989 осіб у 2018 р. до 2639 осіб на кінець 2020 р. Дана ситуація обумовлена одразу декількома причинами. По-перше, внаслідок загальної політико-економічної нестабільності порушилася й фінансова рівновага ПрАТ «Концерн Хлібпром». З метою мінімізації витрат товариство вдалося до скорочення чисельності працюючих. По-друге, обраний вектор руху

досліджуваного товариства направлений на автоматизацію виробництва дозволив зменшити потребу у окремих категоріях працюючих.

Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» є лідером вітчизняного ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів, який займає 15,6 % даного ринку. На даний час товариство пропонує досить широкий асортимент продукції, який включає до 500 асортиментних позицій. Основними видами продукції, які виробляє та реалізовує ПрАТ «Концерн Хлібпром» є хліб, тістечка, печиво, торти та інша кондитерська продукція. Також з 2019 р. ПрАТ «Концерн Хлібпром» випустило на ринок каву власного виробництва. Про ефективність функціонування будь-якого підприємства свідчать його фінансові результати. Тому далі проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Для приватного підприємства важливо проводити прибуткову господарську діяльність, що дозволяє за рахунок утвореного прибутку розраховуватися зі своїми кредиторами, розвиватися, вкладати у матеріально-технічну базу тощо. Отримання прибутку є основним завданням ПрАТ «Концерн Хлібпром». Посилюється зазначене досить турбулентним зовнішнім середовищем, впливом низки негативних факторів, зокрема пандемією Covid-19. У таких умовах проводити ефективну господарську діяльність вкрай складно. З огляду на зазначене користуючись фінансовою звітністю ПрАТ «Концерн Хлібпром» проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства.

Для початку проведемо аналіз структури активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Загальна вартість активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» має синусоїдну динаміку, яка характеризується зменшенням її вартості у 2019 р. на 14296 тис. грн.

або 1,94 % з наступним зростанням у 2020 р. на 26794 тис. грн. або 3,7 %. Зростання загальної вартості активів загалом оцінюється як позитивне, так як свідчить про розширення господарської діяльності товариства [41].

У структурі активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» переважають необоротні активи, частка яких протягом 2018-2020 рр. коливається у межах 67-69 %. Основу необоротних активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» складають основні засоби, вартість яких у 2018 р. складала 428211 тис. грн., у 2019 р. помітне зростання на 1189 тис. грн., а у 2020 р. збільшення склало 4143 тис. грн. Зростання основних засобів є позитивним та свідчить про поліпшення матеріально-технічної бази ПрАТ «Концерн Хлібпром». Останнє важливе для проведення ефективної виробничої діяльності товариства. Виска забезпеченість виробництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» інноваційними технологіями є запорукою успішної діяльності товариства.

Інші необоротні активи мали невеликі розміри та суттєвого впливу на структуру необоротних активів не здійснювали. Їх основу складають основні засоби, яким слід приділяти більшу увагу шляхом оновлення, проведення модернізації та реконструкції тощо.

Питома вага оборотних активів щорічно зменшується з 32,19 % у 2018 р. до 30,71 на кінець 2020 рр. Основу оборотних активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» складають запаси та дебіторська заборгованість. Розмір запасів на товаристві зростає щороку. У 2018 р. запаси склали 84606 тис. грн., у наступному році відбулося зменшення на 11459 тис. грн. або 13,54 %, у 2020 р. запаси зросли на 34251 тис. грн. або на 46,82 %. Слід відмітити, що розмір запасів у 2020 р. ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс за рахунок збільшення виробничих запасів та готової продукції на складах. Останнє обумовлено загальним зниженням збуту продукції товариства у звітному році. Виробничі запаси також зросли на фоні загального зниження обсягів виробництва. Велика кількість планових виробничих запасів ПрАТ «Концерн Хлібпром» не була використана в 2020 р.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу, структури та динаміки активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр.

Актив	2018 р.		2019 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сумі, тис. грн.	Питомій вазі, %		Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Суми, тис. грн.	Питомій вазі, %	
1. Необоротні активи	500519	67,81	498152	68,82	-2367	1,01	-0,47	498152	68,82	512213	68,24	14061	-0,58	2,82
1.1. Нематеріальні активи	2036	0,28	2870	0,4	834	0,12	40,96	2870	0,4	2778	0,37	-92	-0,03	-3,21
1.2. Основні засоби	428211	58,01	429400	59,32	1189	1,31	0,28	429400	59,32	433543	57,76	4143	-1,56	0,96
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	7935	1,07	2493	0,34	-5442	-0,73	-68,58	2493	0,34	7729	1,03	5236	0,69	210,03
1.4. Інвестиційна нерухомість	690	0,09	1742	0,24	1052	0,15	152,46	1742	0,24	656	0,09	-1086	-0,15	-62,34
1.5. Довгострокові фінансові інвест.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5860	0,78	5860	0,78	0
1.6. Гудвіл	61647	8,35	61647	8,52	0	0,17	0	61647	8,52	61647	8,21	0	-0,31	0
2. Оборотні активи	237621	32,19	225692	31,18	-11929	-1,01	-5,02	225692	31,18	230550	30,71	4858	-0,47	2,15
2.1. Запаси	84606	11,46	73147	10,11	-11459	-1,35	-13,54	73147	10,11	107398	14,31	34251	4,2	46,82
2.2. Дебіторська заборгованість	123213	16,69	109554	15,14	-13659	-1,55	-11,09	109554	15,14	106756	14,22	-2798	-0,92	-2,55
2.3. Грошові кошти	29033	3,93	39814	5,50	10781	1,57	37,13	39814	5,5	9972	1,33	-29842	-4,17	-74,95
2.4. Витрати майбутніх періодів	587	0,08	677	0,09	90	0,01	15,33	677	0,09	592	0,08	-85	-0,01	-12,56
2.5. Інші оборотні активи	182	0,02	2500	0,35	2318	0,33	1273,63	2500	0,35	5832	0,78	3332	0,43	133,28
Всього активів	738140	100	723844	100	-14296	0	-1,94	723844	100	750638	100	26794	0	3,7

Дебіторська заборгованість має чітку тенденцію щодо зменшення. Розмір дебіторської заборгованості у 2018 р. складав 123213 тис. грн., у 2019 р. відбулося зменшення на 13659 тис. грн. або 11,09 %, у 2020 р. ця тенденція продовжилася і зменшення склало 2798 тис. грн. або 2,55 %. Загальне зниження дебіторської заборгованості обумовлено більш детальним аналізом ПрАТ «Концерн Хлібпром» покупців на предмет продажу на післяоплату. Також товариство ввело різні схеми погашення заборгованості за товари для оптових покупців. Згідно яких при одночасній оплаті за товари при їх поставці покупці мали можливість отримати знижку.

Негативним є зменшення грошових коштів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 рр. У 2018 р. грошові кошти складали 29033 тис. грн., у 2019 р. зростання склало 10781 тис. грн. або 37,13 %. Водночас уже в 2020 р. ця тенденція змінилася і розмір грошових коштів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зменшилася на 29842 тис. грн. або 74,95 %. Це є негативним, оскільки знижується рівень платоспроможності товариства.

Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів мали протягом 2018-2020 рр. доволі малі значення й суттєвого впливу на структуру активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» не здійснювала.

Загалом структура активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є стабільною. Серед головних проблем слід виділити низький рівень забезпеченості грошовими коштами.

Далі у табл. 2.3 наведено аналізу пасиву досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Фінансування ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснюється за рахунок власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань. При цьому помітне переважання у джерелах фінансування позикового капіталу, проте щорічно зростає частка власного капіталу. Це свідчить про збільшення фінансової незалежності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та динаміки джерел фінансування ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр.

Актив	2018 р.		2019 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сумі, тис. грн.	Питомій вазі, %		Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Суми, тис. грн.	Питомій вазі, %	
1. Власний капітал	113381	15,36	212176	29,31	98795	13,95	87,14	212176	29,31	284294	37,87	72118	8,56	33,99
1.1. Зареєстрований капітал	163546	22,16	163546	22,16	0	0	0,00	163546	22,16	163546	21,79	0	-0,37	0
1.2. Капітал у дооцінках	202928	27,49	202930	27,49	2	0	0,00	202930	27,49	218976	29,17	16046	1,68	7,91
1.3. Додатковий капітал	11921	1,62	11921	1,62	0	0	0,00	11921	1,62	11921	1,59	0	-0,03	0
1.4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-265014	-35,90	-166221	-22,52	98793	13,38	-37,28	-166221	-22,52	-110149	-14,67	56072	7,85	-33,73
2. Довгострокові зобов'язання	387223	52,46	304037	41,19	-83186	-11,27	-21,48	304037	41,19	242277	32,28	-61760	-8,91	-20,31
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	237536	32,18	207631	28,13	-29905	-4,05	-12,59	207631	28,13	224067	29,85	16436	1,72	7,92
3.1. Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Поточна кредиторська заборгованість	194174	26,31	166171	22,51	-28003	-3,8	-14,42	166171	22,51	171522	22,85	5351	0,34	3,22
3.3. Поточні забезпечення	25953	3,52	24606	3,33	-1347	-0,19	-5,19	24606	3,33	28348	3,78	3742	0,45	15,21
3.4. Доходи майбутніх періодів	15731	2,13	14651	1,98	-1080	-0,15	-6,87	14651	1,98	15218	2,03	567	0,05	3,87
3.5. Інші поточні зобов'язання	1678	0,23	2203	0,3	525	0,07	31,29	2203	0,3	8979	1,2	6776	0,9	307,58
Всього капітал	738140	100	723844	100	-14296	0	-1,94	723844	100	750638	100	26794	0	3,7

Протягом 2018-2020 рр. частка власного капіталу зросла з 15,36 % до 37,87 %. Це відбулося за рахунок зменшення непокритого збитку. Завдяки прибутковій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» змогло покривати значні розміри збитків сформованих ще й попередні періоди свого існування. Основою фінансування товариства є довгострокові зобов'язання, частка яких у 2018 р. складала 52,46 %, у 2019 р. знизилася на 11,27 %, а у 2020 р. зменшення склало 8,91 %.

Поточні зобов'язання і забезпечення у 2018 р. складала 237536 тис. грн. або 32,18 %, у 2019 р. спостерігається їх зменшення на 29905 тис. грн., у 2020 р. навпаки вони зросли на 16436 тис. грн. Їх зростання у 2020 р. відбулося за рахунок переведення окремої частини довгострокових зобов'язань до поточних через настання періоду їх погашення. На рис. 2.4 наведено структуру джерел фінансування товариства за 2018-2020 рр.



Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Поступове зростання частки власного капіталу та зменшення позикового капіталу в джерелах фінансування господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», що є позитивним. Це відбулося завдяки прибутковій діяльності

товариства, що дозволяє нарощувати власний капіталу та зменшувати потребу в позикового капіталі.

У табл. 2.4 наведемо основні фінансові показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1267447	1350447	1269772	83000	6,55	-80675	-5,97
Собівартість реалізованої продукції	804650	822780	803394	18130	2,25	-19386	-2,36
Валовий прибуток	462645	527667	466378	65022	14,05	-61289	-11,62
Витрати на збут	253699	266036	260604	12337	4,86	-5432	-2,04
Фінансовий результат операційної діяльності від	44867	93607	52909	48740	108,63	-40698	-43,48
Фінансовий результат до оподаткування до	11665	72821	37663	61156	524,27	-35158	-48,28
Чистий прибуток	12895	98960	43932	86065	667,43	-55028	-55,61

Проведений аналіз вказує на загальне підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2019 р. з подальшим її зменшення на кінець аналізованого періоду. Так, у 2019 р. чистий дохід реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» зросла на 83000 тис. грн. або 6,55 %, але уже в 2020 р. зменшилася на 80675 тис. грн. або 5,97 %. Це відбулося через загальне зниження обсягів реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 р. Собівартість реалізованої продукції товариства у 2020 р. зменшилася також на 19386 тис. грн. або 2,36 %. Водночас це відбулося на фоні загального зменшення обсягів реалізації, тому позитивним дану тенденцію не можливо вважати. На рис. 2.5

наведено динаміку основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2018-2020 рр.

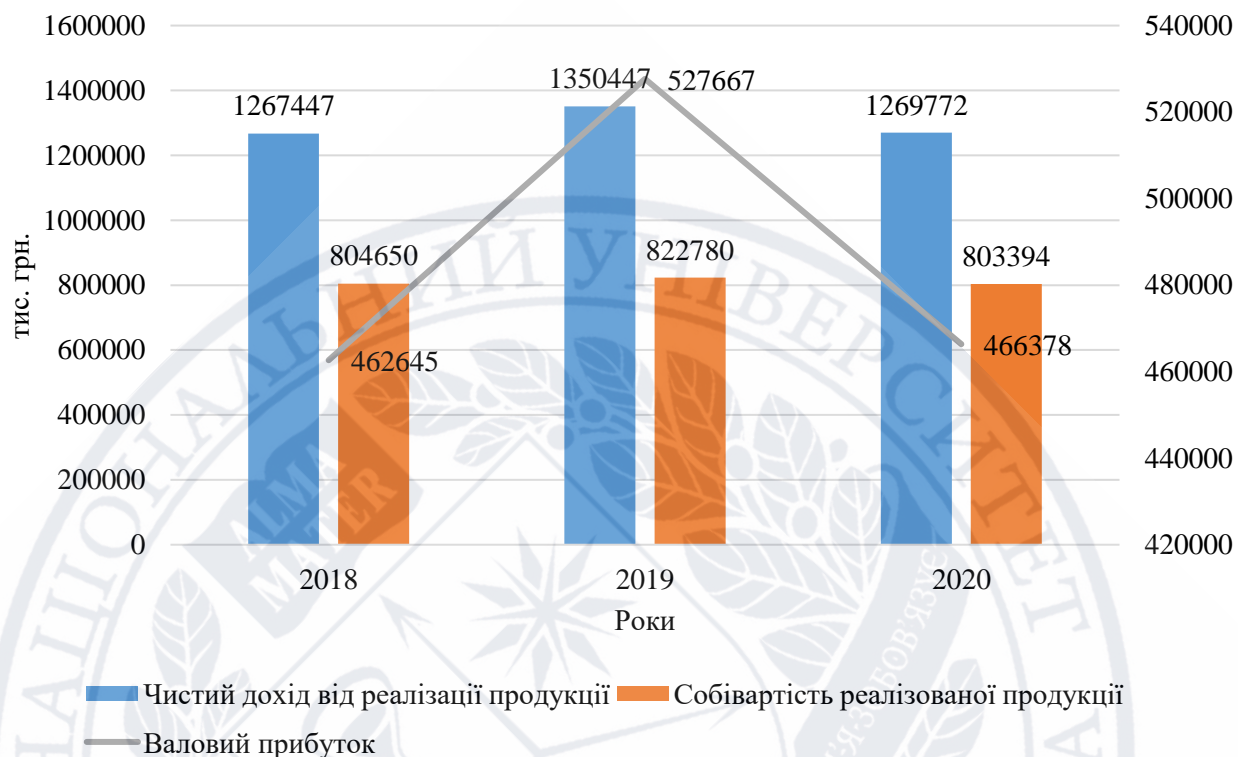


Рисунок 2.5 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Розмір валового прибутку свого максимуму досяг у 2019 р., коли складав 527667 тис. грн. У 2020 р. його розмір склав 466378 тис. грн., що більше за 2018 р., але значно нижче від 2019 р.

Кінцевим результатом роботи ПрАТ «Концерн Хлібпром» є чистий прибуток. Протягом 2018-2020 рр. товариство було прибутковим та отримувало стабільні прибутки. У 2018 р. чистий прибуток ПрАТ «Концерн Хлібпром» склав 12895 тис. грн., в наступному році на 86065 тис. грн. він зріс, а у 2020 р. зменшився на 55028 тис. грн. Зменшення розміру чистого прибутку свідчить про зниження ефективності функціонування товариства. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр.

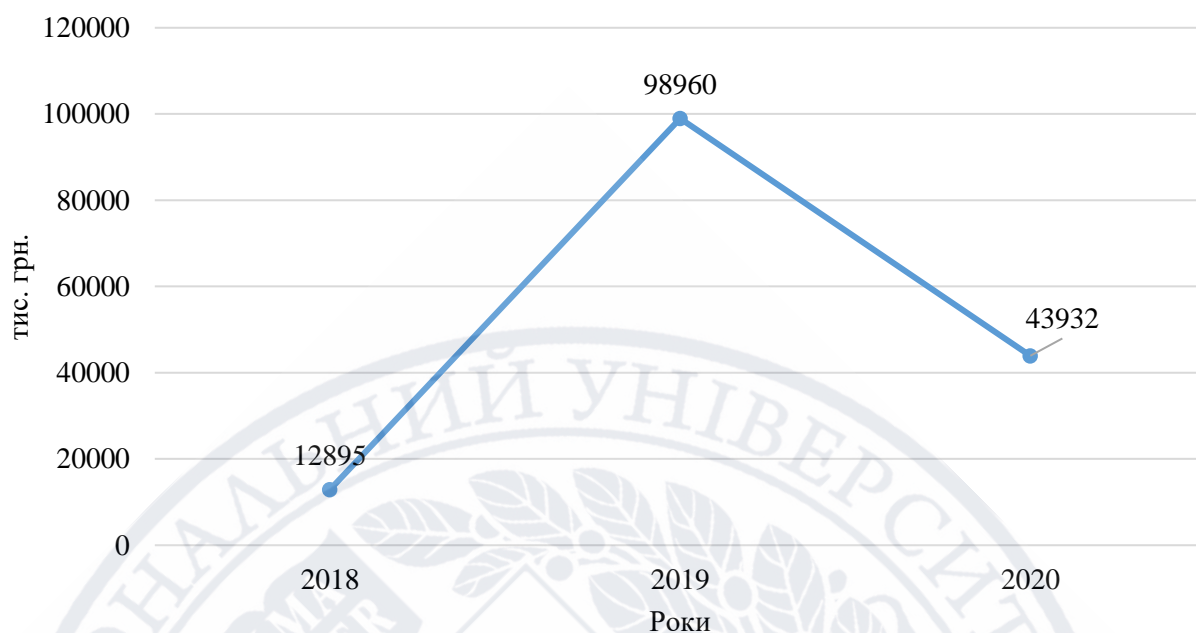


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно вживати заходи направлені на підвищення результативності своєї господарської діяльності. У табл. 2.5 наведено показники рентабельності товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 рр., %

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.
Рентабельність активів	1,75	13,67	5,85	11,92	-7,82
Рентабельність власного капіталу	11,37	46,64	15,45	35,27	-31,19
Рентабельність продукції	157,52	164,13	158,05	6,61	-6,08
Рентабельність діяльності	1,02	7,33	3,46	6,31	-3,87

Розраховані показники рентабельності вказують на прибуткову діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром», адже вони мають додатні значення. Утім найбільш

ефективним для товариства виявився 2019 р., у 2020 р. спостерігається деяке зниження ефективності його функціонування. Так, рентабельність активів у 2019 р. зросла на 11,92 %, але у 2020 р. знизилася на 7,82 %. Те ж саме стосується рентабельність власного капіталу, яка у 2019 р. зросла на 35,27 %, а у 2020 р. знизилася на 31,19 %. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів товариства у 2020 р.

Рентабельність продукції у 2018 р. склала 157,52 %, у 2019 р. зросла на 6,61 %, а у 2020 р. знизилася на 6,08 %. Це свідчить про доволі високу прибутковість діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Рентабельність діяльності товариства у 2018 р. склала 1,02 %, у 2019 р. зросла на 6,31 %, а у 2020 р. знизилася на 3,87 %. Зменшення цього показника у звітному році сигналізує про зниження ефективності функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром». На рис. 2.7 графічно відображено динаміку окремих показників рентабельності товариства за 2018-2020 рр.

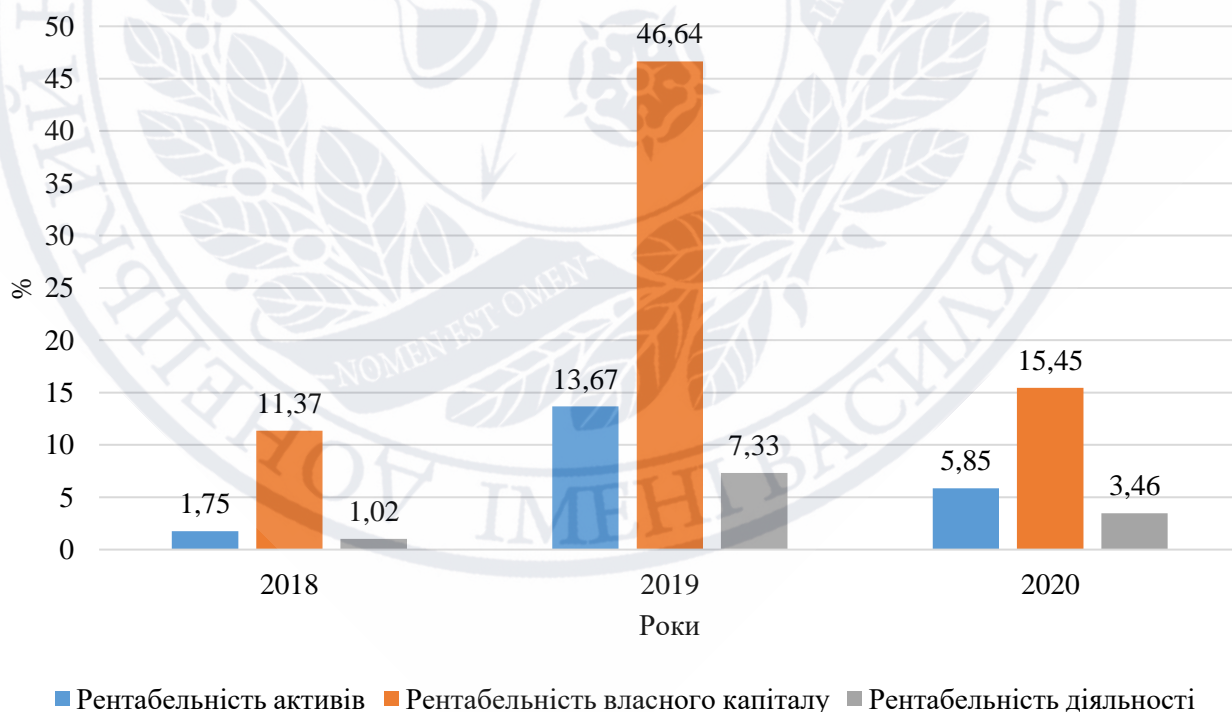


Рисунок 2.7 – Динаміка окремих показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2018-2020 рр., %

Відтак, в цілому ПрАТ «Концерн Хлібпром» проводить досить ефективну виробничо-господарську діяльність. Водночас у 2020 р. порівняно з попереднім роком спостерігається загальне зниження ефективності його функціонування. З огляду на зазначене товариству слід розробити дієву систему заходів направлених на підвищення результативності своєї діяльності.

Таким чином, проведений аналіз вказує на те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим підприємством. У 2020 р. розмір чистого прибутку отриманого товариством у процесі своєї господарської діяльності склав 43932 тис. грн. Водночас виявлено ряд негативних тенденцій, зокрема: загальне зниження прибутковості та відповідно ефективності функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром», зменшення обсягів реалізованої продукції, низький рівень забезпеченості грошовими коштами тощо. Загалом ефективність функціонування товариства у 2020 р. порівняно з попереднім роком значно знизилася, що є вагомим проблемою. Одними з причин такої ситуації є негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища. У наступному підрозділі роботи дамо оцінку стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром».

2.3 Оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Стратегічне управління забезпечує ПрАТ «Концерн Хлібпром» довгостроковий розвиток та досягнення поставлених цілей. Традиційно стратегічне управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» відноситься до компетенції вищого менеджменту товариства, до якого входять: директор, директор з персоналу та зв'язків з громадськістю, технічний директор, операційний директор, комерційний директор, фінансовий директор. Кожен з них компетентний у своїй професійній площині. У межах стратегічного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення приймаються колективно у ході дискусії членів вищого менеджменту. Найчастіше формат таких дискусій відбувається за допомогою

методу «мозкового штурму». Цей метод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» відібрати найбільш перспективні та вдалі ідеї для їх реалізації у довгостроковій перспективі, а також визначити довгострокові цілі.

Одна з головних ролей у стратегічному управлінні ПрАТ «Концерн Хлібпром» відводиться фінансовому та комерційному директору, які прораховують можливі економічні вигоди від прийнятих рішень, можливі грошові потоки. Усі інші представники вищого ешелону товариства відповідають за окремі сфери діяльності та управління. Зокрема, операційний директор відповідає за виробничі сферу досліджуваного товариства, директор з персоналу та зв'язків з громадськістю – за кадрову політику, сферу управління персоналом та налагодження контактів з усіма зацікавленими сторонами тощо. Очолює цю групу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» директор, який володіє найбільшими повноваженням та має право накласти своє вето на будь-яке рішення. Без його згоди у рамках стратегічного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» не приймається жодне рішення. Усі завдання з стратегічного управління товариства відносяться до вищого рангу.

Основою успішного стратегічного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є проведення деталізованої оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації у результаті такої оцінки у межах стратегічного управління товариства приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку.

Виходячи з цього доречно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сьогодні у науковій практиці існує безліч методів, що дозволяють провести такий аналіз. У першу чергу до цих методів слід віднести SWOT- та PEST-аналізи.

Спочатку скористаємося PEST-аналізом, який дозволяє провести аналіз макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У табл. 2.6 наведемо PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу	0,3	3	-	-0,9
1.2	Часті зміни в системі законодавстві	0,2	2	-	-0,4
1.3	Військові дії на сході України	0,3	2	-	-0,6
1.4	Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС	0,2	3	-	-0,6
Разом		1			-2,5
2. Економічні фактори:					
2.1	Підвищення вартості сировини	0,4	3	-	-1,2
2.2	Девальвація національної валюти	0,3	3	-	-0,9
2.3	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	-	-0,9
Разом		1			-3
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	-	-0,75
3.2	Зростання вимог споживачів до якості обслуговування	0,25	2	-	-0,5
3.3	Зміна смаків та потреб споживачів	0,5	3	-	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	-	-0,6
Разом		1			+1,5

Результати проведеного PEST-аналізу вказують, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є негативним.

Найбільший негативний вплив на його діяльність здійснюють економічні фактори, що зумовлено високим рівнем чутливості споживачів до підвищення ціни на продукцію. Постійне зростання вартості на сировину (муку, олію, цукор) суттєво впливає на подорожання продукції товариства. Позитивний вплив на діяльність товариства здійснюють лише технологічні фактори через доступ ПрАТ «Концерн Хлібпром» до нових технологій.

Гарним доповненням до даного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє провести детальний аналіз не лише зовнішнього середовища, але й внутрішнього. SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС 2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію 3. Впровадження інноваційних технологій 4. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Нарощування політико-економічної кризи. 2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції 3. Підвищення вартості сировини 4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба 5. Девальвація національної валюти 6. Загострення військових дій на сході України 7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукцію 2. Відомий бренд 3. Наявність власного заводу по виробництву муки 4. Висока частка вітчизняного ринку 5. Активна зовнішньоекономічна діяльність 6. Лояльна цінова політика 7. Прибуткова діяльність 8. Розвинена збутова мережа 9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України	1. Зменшення обсягів реалізації продукції. 2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка. 3. Нестача інноваційних технологій. 4. Висока залежність від державного регулювання галузі 5. Високі виробничі витрати

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» вказує на наявність у внутрішньому середовищі як сильних, так і слабких сторін, а у зовнішньому

середовищі як загроз, так і можливостей. Для вибору необхідної стратегії розвитку товариства необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу в табл. 2.8.

Таблиці 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+9=16	7+5=12

Переважання загроз у зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому середовищі вказують на те, що для ПрАТ «Концерн Хлібпром» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Ця стратегія направлена на забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахування негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких сторін.

Також одним з найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, яке дозволяє визначити проблемні зони у діяльності підприємства є система збалансованих показників. Вона дозволяє оцінити стан таких сфер ПрАТ «Концерн Хлібпром» як фінансової, кадрової, маркетингової та внутрішніх бізнес-процесів (виробничої). По її результатам підприємство зможе визначити власні слабкі сторони та вжити заходів направлених на їх усунення.

Для використання системи збалансованих показників відбираємо показники, які характеризують наведені вище сторони діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». При цьому виходимо з того, що усі відібрані показники повинні бути стимуляторами, тобто підвищення їх значення повинно оцінюватися як позитивне явище. У табл. 2.9 проведемо оцінку діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за системою збалансованих показників.

Таблиці 2.9 – Оцінка діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за системою збалансованих показників

Складова	Показник	Роки			Вагове значення	У перерахунку на вагове значення		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.		2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фінанси	Коефіцієнт автономії	0,15	0,29	0,38	0,3	0,045	0,087	0,114
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,73	0,55	0,2	0,128	0,146	0,11
	Коефіцієнт маневреності ВК	0,01	0,09	0,05	0,3	0,003	0,027	0,015
	Коефіцієнт рентабельності ВК	0,11	0,46	0,15	0,2	0,022	0,092	0,03
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,20	0,35	0,27
Маркетинг	Частка ринку	0,12	0,13	0,15	0,2	0,024	0,026	0,03
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,01	0,07	0,03	0,2	0,002	0,014	0,006
	Частка нових клієнтів	0,07	0,08	0,12	0,3	0,021	0,024	0,036
	Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	0,05	0,37	0,17	0,3	0,015	0,111	0,051
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,06	0,18	0,12
Кадри	Коефіцієнт освіченості	0,67	0,7	0,72	0,25	0,1675	0,175	0,18
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію	0,33	0,35	0,38	0,25	0,0825	0,0875	0,095
	Співвідношення % зростання продуктивності праці та з/п	0,83	0,86	0,68	0,25	0,2075	0,215	0,17
	Коефіцієнт сталості персоналу	0,74	0,7	0,61	0,25	0,185	0,175	0,1525
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,64	0,65	0,6
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,1	0,21	0,12	0,3	0,03	0,063	0,036
	Частка нових продуктів	0,15	0,18	0,22	0,3	0,045	0,054	0,066
	Коефіцієнт придатості основних засобів	0,65	0,62	0,65	0,2	0,13	0,124	0,13
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,21	0,19	0,25	0,2	0,042	0,038	0,05
	Інтегральне значення	-	-	-	1	0,25	0,28	0,28

Проведений аналіз вказує на те, що усі головні сторони діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за системою збалансованих показників мають вагомі проблеми. Найвищі результати має складова «кадри», інтегральне значення якого протягом 2018-2020 рр. перевищує показник у 0,6. Досліджуване товариство приділяє велику увагу питанню розвитку персоналу, створення належних умов для їх роботи, мотивації тощо. Частка працівників, які на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

підвищили кваліфікацію у 2020 р. склала 38 %, що вище за показник попередніх років. Негативним є зменшення коефіцієнту сталості персоналу, який знизився з 0,74 у 2018 р. до 0,61 в 2020 р. Це обумовлено об'єктивними причинами, адже протягом останніх років товариство проводило політику по скороченню надлишкового штату. Відповідно на цьому фоні зросла плинність кадрів.

Фінансова складова має доволі низькі значення, інтегральне значення у 2020 р. склало 0,27, що на 0,08 менше за попередній рік. Фінансові проблеми ПрАТ «Концерн Хлібпром» обумовлені недостатнім рівнем забезпеченості власним капіталом через що сформувалася надмірна залежність від позикових коштів.

Інтегральне значення маркетингової складової у 2020 р. склало 0,12, що менше від попереднього року, коли його значення складало 0,18. Основні проблеми у даній сфері обумовлені значним зростанням маркетингових витрат, а також зменшенням чистого прибутку. Відтак, віддача від маркетингових заходів зменшилася. З позитивного слід відмітити зростання ринкової частки ПрАТ «Концерн Хлібпром» та кількості нових клієнтів. Тому проблеми у даній сфері можуть бути обумовлені зниженням прибутковості від продажу продукції. Адже, ціни на хлібну продукцію в Україні піддаються державному регулюванню, на фоні зростання собівартості виробництва продажі ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 р. стали забезпечувати меншу віддачу.

Стан внутрішніх бізнес-процесів ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду поліпшився. У 2018 р. його інтегральне значення склало 0,25, а протягом 2019-2020 рр. зросла до 0,28. Постійне вкладення в придбання нових технологій дозволило ПрАТ «Концерн Хлібпром» поліпшити стан основних засобів, оновити застаріли фонди, підвищити технічну озброєність персоналу. Також товариство проводить постійну роботу по розширенню та оновленню товарного асортименту. Так, у 2020 р. частка нових продуктів в загальному асортименті склала 22 %. З останніх радикальних товарних новинок слід

відзначити початок старту виробництва кави. Для підведення підсумків у табл. 2.10 наведемо узагальнені результати системи збалансованих показників ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таблиці 2.10 – Узагальнені результати системи збалансованих показників ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:	
	2018	2019	2020	2018	2019
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	0,20	0,35	0,27	0,07	-0,08
Інтегральний показник результатів проєкції «Маркетинг»	0,06	0,18	0,12	0,06	-0,06
Інтегральний показник результатів проєкції «Кадри»	0,64	0,65	0,6	-0,04	-0,05
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	0,25	0,28	0,28	0,03	0
Комплексне значення	1,15	1,46	1,27	0,12	-0,19

В цілому система збалансованих показників показала, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має суттєві внутрішні проблеми у кожній з основних сфер управління, які знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою. Поліпшення у одній із сфер забезпечує покращення іншої. У першу чергу для товариства важливо удосконалювати маркетингову сферу та внутрішні бізнес-процеси.

Висновок до розділу 2

Таким чином, проведений аналіз показав, що за стратегічне управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» відповідає вищий менеджмент товариства. Основою прийняття рішень у сфері стратегічного управління на товаристві є проведення детального аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Стан зовнішнього середовища є досить несприятливим та містить у собі низку загроз для діяльності товариства. У більшості на них ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має змоги впливати, а може лише вивчати їх та вживати заходи направлені на нейтралізацію негативного впливу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

В умовах турбулентного зовнішнього середовища для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливого значення набуває стратегічне управління. Останнє при належному здійсненню гарантує успіх товариству в довгостроковому періоду і його здатність вміло адаптуватися до змін в умовах господарювання. Стратегічне управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинне перебувати під постійним процесом удосконалення та розвитку.

Нині стратегічному управлінню на досліджуваному товаристві відводиться велика увага і за нього відповідає вище керівництво. Це є вірним рішенням, але для підвищення ефективності цього процесу слід розподілити та закріпити функціональні обов'язки між кожним членом. Закріплення документально їх обов'язків виключить дублювання функцій та визначить конкретну зону відповідальності кожного учасника. У табл. 3.1 визначимо зони відповідальності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у сфері стратегічного управління.

Таблиці 3.1 – Зони відповідальності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у сфері стратегічного управління

№	Посада	Зони відповідальності у сфері стратегічного управління
1	2	3
1	Директор	організація роботи стратегічної сесії; внесення проекту висновку про виконання стратегічного плану на обговорення групи стратегічної сесії та підписує його результати; засвідчення прийнятих рішень своїм підписом; надання методичної та консультативної допомоги директорам

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Директор з персоналу та зв'язків з громадськістю	розробка пропозицій щодо створення, підтримки і вдосконалення системи ефективної роботи всіх працівників підприємства; розробка варіантів поліпшення умов праці, позиціонування товариства як привабливого роботодавця; формування заходів направлених на підвищення продуктивності праці; прийняття участь в обговоренні, висловлює й аргументує свої розуміння, зауваження та пропозиції на засіданнях групи стратегічної сесії.
3	Технічний директор	формування програм та проектів розвитку підприємства, його енергозабезпеченості; розробка пропозицій щодо раціонального використання електроенергії, обладнання тощо.
4	Операційний директор	розробка пропозицій щодо визначення стратегії, перегляду або коригування; пропозиції щодо випуску нової продукції, вжиття заходів направлених на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; розробка пропозицій щодо управління товарним асортиментом, створення системи автоматизації
5	Комерційний директор	розробка, варіантів комерційної стратегії товариства; розробка стандартів збуту; формування альтернативних варіантів системи стимулювання збуту, залучення нових клієнтів; розробка варіантів впровадження креативних маркетингових планів; забезпечення інформацією про стан ринку, останні тенденції, позиції товариства на ньому
6	Фінансовий директор	формування цілісного погляду на розвиток бізнесу товариства; агрегація достовірних даних про діяльність товариства; оцінка доступності та розподіл фінансових ресурсів; оцінка фінансових потреб для впровадження різних варіантів стратегії

У відповідності до запропонованих заходів між кожним членом стратегічної сесії будуть визначені сфери управління, за які вони відповідають. Остаточні ж рішення прийматимуться колективно у рамках конструктивного діалогу. Усі бізнес-процеси взаємопов'язані, тому знання з різних сфер профільних спеціалістів необхідні. Завдання учасників стратегічної сесії здебільшого

зводяться до розробки пропозицій в рамках поліпшення, удосконалення сфер їх управління.

Такі зустрічі вищого менеджменту слід здійснювати щотижня, наприклад щопонеділка, й носитимуть вони назву «стратегічні сесії». Вони будуть присвячені вирішенню найбільш важливих проблем, формування та коригування стратегії, вжиття заходів направлених на адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища тощо. Тобто на стратегічних сесіях будуть вирішуватися завдання стратегічного управління.

При цьому слід кожному керівнику поширювати ідеї та принципи стратегічного управління й всередині трудового колективу. Щоб кожен співробітник стратегічно мислив, продукував цікаві довгострокові ідеї, надавав власне бачення вирішення наявних проблем. Як показує досвід іноземних компаній, доволі часто найбільш ефективні рішення вирішення виробничих проблем мають не керівники, а виробничий персонал, який безпосередньо задіяний у цих процесах. Відтак для удосконалення стратегічного управління слід мотивувати весь персонал стратегічно мислити, ділитися своїми ідеями тощо. Щотижня або й щоденно виділяти 15-20 хвилин робочого часу, протягом якого співробітники всіх структурних підрозділів можуть обговорити насущі проблеми та приділити часу розробки шляхів підвищення ефективності окремих бізнес-процесів.

Також вищому менеджменту ПрАТ «Концерн Хлібпром» слід постійно нагадувати своїм підлеглим про далекоглядні цілі, ділитися інформацією про прийняті рішення, а також вказувати на проблеми, які вимагають пошуку рішення. Адже, завжди існує ймовірність того, що найкращі рішення можуть запропонувати не лише члени вищого менеджменту, але й звичайні працівники. У такому разі працівники будуть доповідати своїм керівникам про власні ідеї, а уже безпосередньо на стратегічній сесії вищий менеджмент розглядатиме доцільність їх впровадження. Працівники чії ідеї будуть впроваджені у діяльність

ПрАТ «Концерн Хлібпром» будуть належним чином винагороджені. Це може бути як одноразова премія в розмірі 5-20 тис. грн. (в залежності від масштабів ідеї та корисного результату отриманої від неї) або ж фіксований відсоток від. Це мотивуватиме їх до націленості на результат та участь в стратегічному управлінні.

Надані вище пропозиції у рамках удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є організаційними. З метою підвищення його ефективності товариству слід подбати про поліпшення інформаційного забезпечення. Усі рішення приймаються виключно виходячи з наявної інформації. Тому вплив інформаційного забезпечення на стратегічне управління є суттєвим.

З цією метою пропонуємо ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадити систему збалансованих показників (BSC) як основу інформаційної підтримки системи стратегічного управління, а також спеціалізоване програмне забезпечення. У п.п. 2.3 даної роботи застосовано на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром» систему збалансованих показників. Її результати дають змогу досліджуваному товариству визначити проблемні зони у своїй діяльності та відповідно до них приймати подальші рішення, модифікувати існуючу стратегію розвитку. Система збалансованих показників служить основною інформаційною підтримкою стратегічного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Вона здатна надати саме ту основну інформацію про ключові сфери діяльності товариства (фінансову, кадрову, маркетингову та виробничу), які першочергово потребують коригування у разі виявлення негативних відхилень.

На нашу думку, стратегічна карта є основним інструментом стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром». За допомогою цієї карти здійснюється опис стратегії розвитку товариства, визначаються не лише цілі та показники, але й формується ефективна система управління ними в залежності від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. Тому удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі BSC передбачає формування стратегічної карти досліджуваного товариства (рис. 3.1).

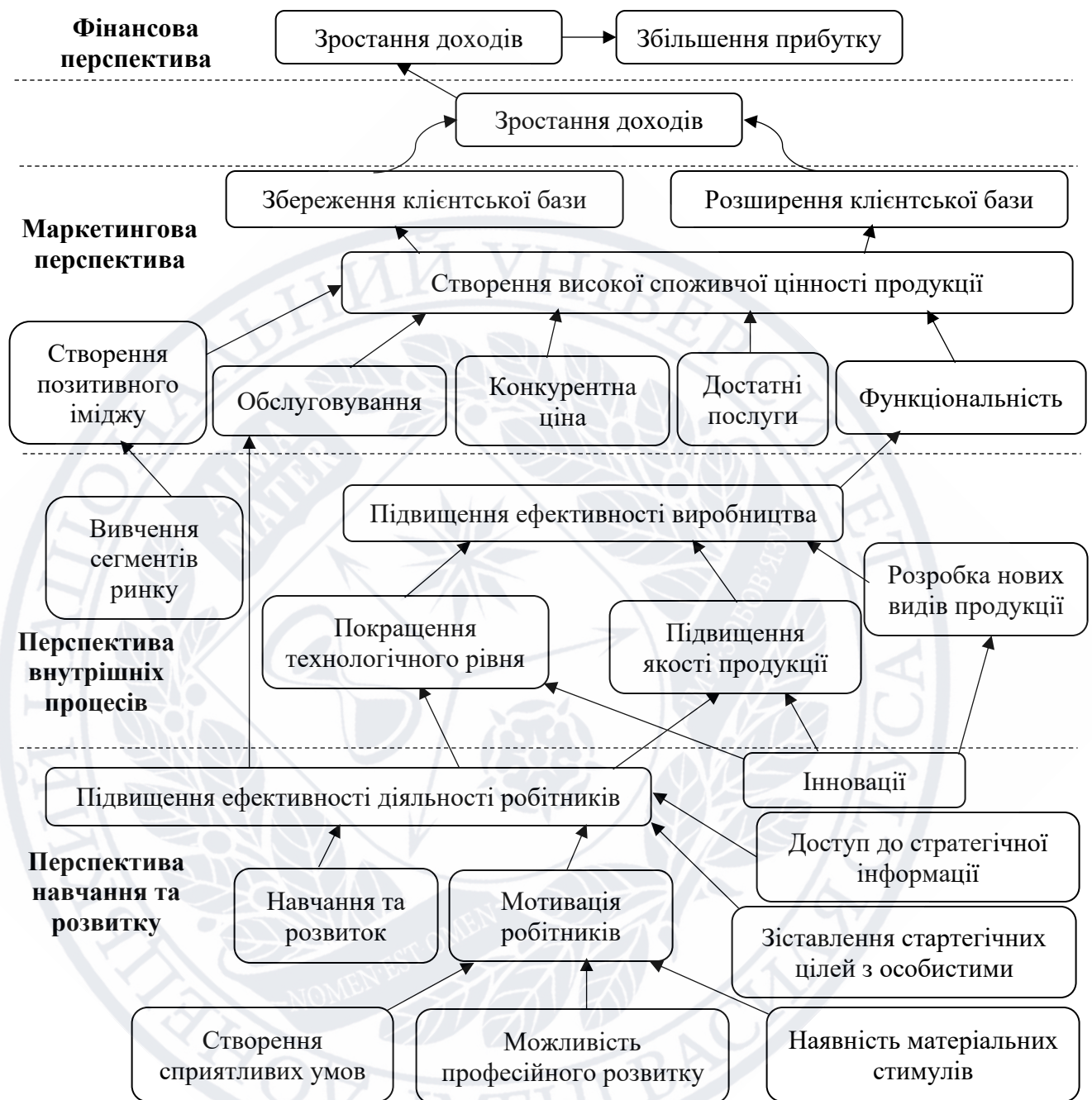


Рисунок 3.1 – Пропонована стратегічна карта стратегічного управління
ПрАТ «Концерн Хлібпром» на основі складових BSC

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, визначення головних стратегічних цілей підприємства за чотирма напрямками його діяльності, доцільно

виокремити основні заходи, які варто запровадити у діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» для його ефективного стратегічного управління (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні заходи, які варто запровадити у діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» з метою підвищення ефективності свого функціонування

Запропонована стратегічна карта ПрАТ «Концерн Хлібпром» відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій. Відповідно, відсутність хоча б одного елементу може призвести неефективної реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром». Запропонована стратегія є ефективною в умовах кризи та нестабільної політичної ситуації в країні, адже дає змогу:

- здійснювати моніторинг діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- контролювати фінансові й не фінансові показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

- заздалегідь визначати ймовірність появи несприятливих відхилень та вчасно запобігати їм;
- працівникам усвідомити їхню роль у реалізації стратегії ПрАТ «Концерн Хлібпром» тощо.

В умовах гострої потреби у поліпшенні інформаційного забезпечення на перший план виходить впровадження сучасної CRM-системи, яка дозволить автоматизувати процесі взаємовідносин ПрАТ «Концерн Хлібпром» з клієнтами. Відповідно це забезпечить водночас і підвищення ефективності маркетингової складової, яка за системою збалансованих показників, має найнижчий рівень ефективності.

CRM-системи представляють собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє в одному середовищі концентрувати основні масиви інформації про клієнтів та допомагати при прийнятті управлінських рішень. Зокрема CRM-система потрібна ПрАТ «Концерн Хлібпром» для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, зберігання і аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси ПрАТ «Концерн Хлібпром». Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів. Якраз на досліджуваному товаристві з цим і виникають найбільші проблеми. Відповідно з впровадженням такої системи керівництво ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде високо проінформованим про стан внутрішнього та зовнішнього середовища й зможе приймати більш ефективні управлінські рішення.

Відповідно до наданих пропозицій ідеї стратегічного управління будуть поширені від низового до найвищого рівня управління підприємством. При цьому

заключне рішення буде прийматися виключно на стратегічній сесії, у яку входить вище керівництво ПрАТ «Концерн Хлібпром».

На рис. 3.3 узагальнено основні пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром».

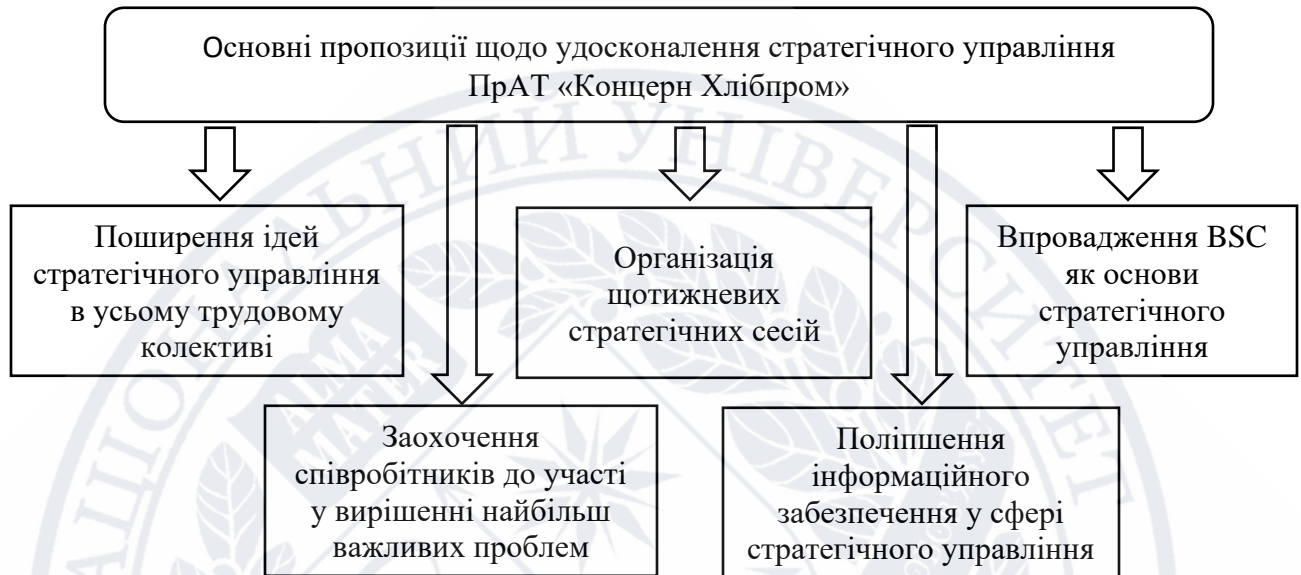


Рисунок 3.3 – Основні пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Вважаємо, що впровадження ряду запропонованих вище заходів дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» значно підвищити ефективність стратегічного управління. Основою удосконалення стратегічного управління повинно стати поліпшення інформаційного забезпечення. На основі масиву достовірної та своєчасної інформації на стратегічних сесіях вищий менеджмент товариства зможе приймати більш раціональні рішення, формувати відповідну стратегію розвитку, а також оперативно реагувати на зміни в зовнішнього середовища. Останнє є вирішальним для забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром». Оскільки зміни в зовнішньому середовищі відбуваються швидкими темпами й відповідне реагування на них стає основою для гарантування успіху ПрАТ «Концерн Хлібпром» в довгостроковому розвитку.

Таким чином, з метою удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано впровадження ряд нововведень. Основними з яких є: поширення ідей стратегічного управління в усьому трудовому колективі, заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, організація щотижневих стратегічних сесій, поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління. Основою всього є поліпшення інформаційного забезпечення, яке дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» приймати раціональні рішення у межах стратегічного управління. В сучасних турбулентних умовах саме здатність отримувати достовірну та своєчасну інформацію дозволить підвищити ефективність не лише стратегічного управління, але й діяльності товариства в цілому. Всі рішення, які приймаються у рамках стратегічного управління опираються на інформацію, яка дозволяє приймати найбільш ефективні рішення.

У наступному підрозділі роботи доцільно провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Удосконалення стратегічного управління передбачає у першу чергу підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром» в довгостроковому періоді. З цією метою проведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів, які надані у п.п. 3.1 даної роботи. Ефективними рішення вважатимуться лише за умови перевищення отриманого результату від нього над витратами, понесеними на реалізацію цих нововведень.

Більшість запропонованих заходів, таких як поширення ідей стратегічного управління в усьому трудовому колективі, організація щотижневих стратегічних сесій, розподіл зон відповідальності між учасниками стратегічних сесій не вимагає фінансових витрат. Водночас інша частина заходів як заохочення співробітників

до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, впровадження BSC як основи стратегічного управління, а також поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління потребують додаткових інвестицій. Тому першочергово визначимо витрати на впровадження цих заходів.

При цьому враховуємо, що усі проведені розрахунки будуть прогнозними та матимуть ймовірнісний характер. Так, як точно спрогнозувати розвиток подій досить складно через вплив низки факторів, більшість з яких не є підконтрольними ПрАТ «Концерн Хлібпром». У більшій мірі при оцінці ефективності запропонованих заходів орієнтуватимемося на вивчення кращого іноземного досвіду, які впроваджували у свою діяльність подібні нововведення з метою удосконалення стратегічного управління.

Заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем передбачатиме виплату премій працівникам за найкращі раціоналізаторські ідеї, впровадження яких суттєво підвищило ефективність окремих бізнес-процесів чи діяльність товариства в цілому. Точні витрати визначити досить складно, так як заздалегідь не відомо скільки буде запропоновано таких ідей, реалізовано та принесено ефективність ПрАТ «Концерн Хлібпром». Точно зазначити можна лише одне, що товариство витрачатиме на заохочення співробітників виключно при отриманні позитивного результату. Відповідно у разі відсутності результату ПрАТ «Концерн Хлібпром» не буде й нести додаткових витрат на виплату премій співробітникам. Як мінімум за такого підходу товариство точно не буде в програві. Припустимо, що на ПрАТ «Концерн Хлібпром» щомісяця буде відібрано та реалізовано 2 ідеї, які повинні поліпшити окремі бізнес-процеси чи вирішити наявні проблеми. Відповідно за рік буде реалізовано 24 таких ідей. Розмір премії буде залежати від отриманого корисного результату, але при цьому не більше 25 тис. грн. Так, працівники зможуть отримати премії в різних розмірах, в залежності від принесеного від їх ідей результату. Якщо врахувати максимально, що за кожну враховану ідею буде

виплачено премію в розмірі 25 тис. грн., то витрати ПрАТ «Концерн Хлібпром» складуть 600 тис. грн. У разі, якщо товариство не отримає жодних поліпшень від впровадження запропонованих ідей, то воно не буде й витрачати дані кошти.

Два наступних пропонованих заходи є досить взаємопов'язаними між собою: впровадження BSC як основи стратегічного управління, а також поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління. Саме впровадження BSC як основи стратегічного управління якихось додаткових витрат від ПрАТ «Концерн Хлібпром» не вимагає. Потрібні лише знання кваліфікованого працівника, який буде проводити аналіз діяльності досліджуваного товариства за допомогою інструменту BSC. Водночас, щоб підвищити ефективність цього процесу слід налагодити інформаційне забезпечення. Ефективними рішення будуть за умови орієнтації їх на достовірні дані. З цією метою ПрАТ «Концерн Хлібпром» слід поліпшити інформаційне забезпечення у сфері стратегічного управління. Для цього товариству слід впровадити сучасну CRM-систему, яка дозволить систематизувати у автоматизованому режимі всю необхідну інформацію про діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» й водночас підвищить ефективність маркетингових рішень. CRM-система є сучасним інструментом автоматизації та управління бізнесом. Базується він на використанні спеціалізованого програмного забезпечення, з його використанням вищий менеджмент отримуватиме уже готову (потрібну), проаналізовану інформацію, на основі яких і будуть ґрунтуватися подальші прийняті рішення. Можна спрогнозувати, що з впровадженням CRM-системи ефективність рішень, зокрема у сфері стратегічного управління значно підвищиться. На рис. 3.4 на основі вивчення іноземного досвіду узагальнено результати впровадження CRM-системи.

Більшість переваг CRM-системи пов'язані з маркетингом. Водночас при стратегічному управлінні дана інформація служить основою для прийняття більшості рішень орієнтованих на найкраще задоволення потреб споживачів.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» генерує доходи виключно при реалізації продукції споживачам. Тому ПрАТ «Концерн Хлібпром» слід буде максимально клієнтоорієнтованим і при прийнятті рішень у стратегічному управлінні перш за все зважати на клієнтів.

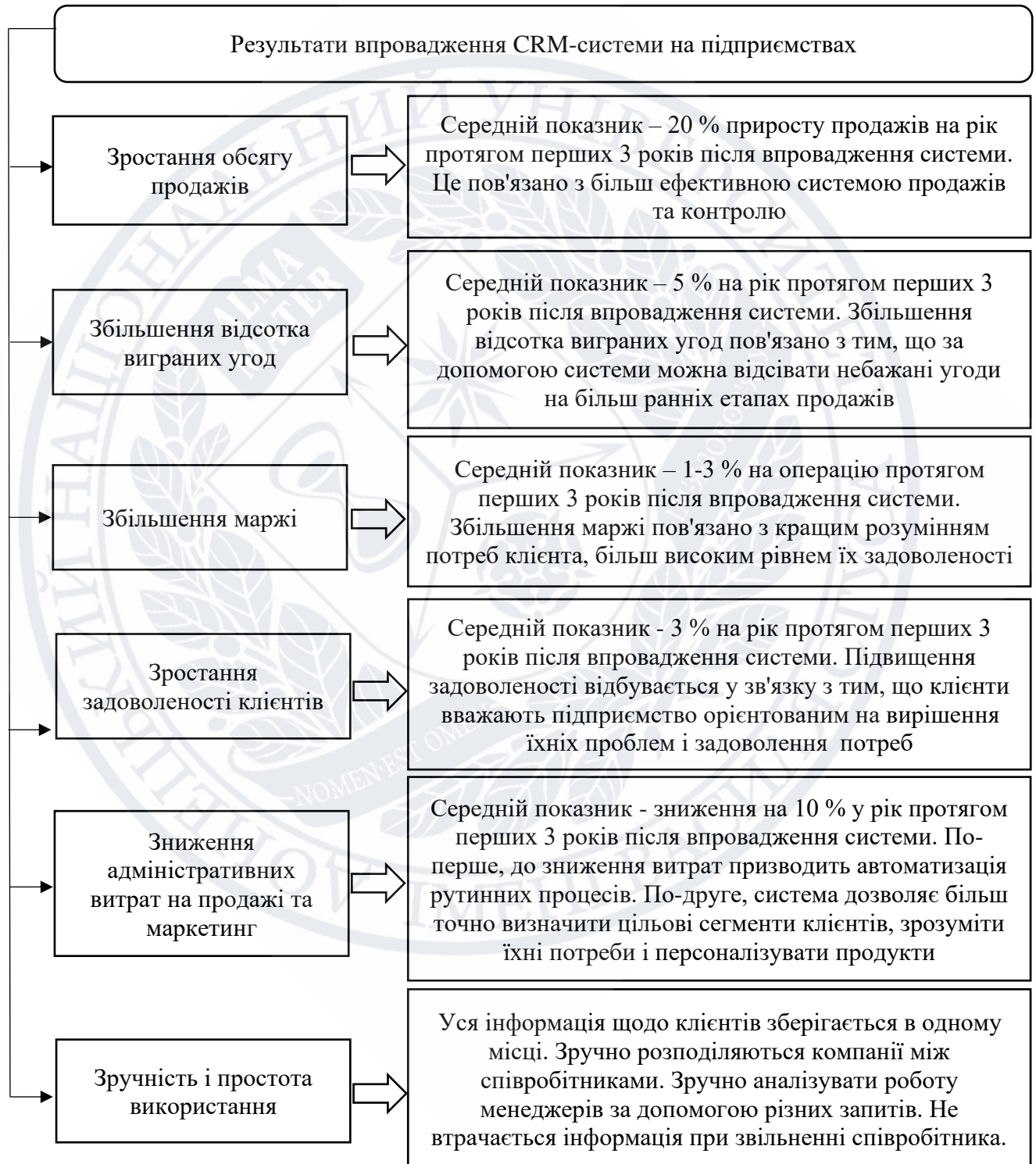


Рисунок 3.4 – Результати впровадження CRM-системи на підприємствах

Сьогодні на ринку ІТ існує велика кількість CRM-систем, які можуть бути успішно впровадженими у діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром». Зокрема, проведений аналіз дозволив виділити одночасно декілька CRM-систем SugarCRM, AmoCRM, Pipedrive, Bpm'online, DynamicsCRM тощо. Усі вони є досить відомими та впроваджені у діяльність різних вітчизняних та іноземних підприємства. Для вибору однієї з них у табл. 3.2 проведемо порівняння їх функціональних можливостей.

Таблиця 3.2 – Порівняння функціональних можливостей CRM-систем

Показник	SugarCRM	AmoCRM	Pipedrive	Bpm'online	DynamicsCRM
Інтеграція з MS Office	+	+	-	-	+
Рівні доступу для співробітників	-	+	+	+	-
Звіти	+	+	+	+	-
Взаємодія з клієнтами	+	+	-	-	+
Підтримувані ОС	Windows, Android, iPhone / iPad	Windows, Android, iPhone / iPad	Windows, Android, iPhone / iPad	Windows, Android, iPhone / iPad	Windows, Android, iPhone / iPad
Електронний маркетинг	+	+	+	+	+
Відстеження документів	+	-	+	+	+
Автоматизація маркетингу	+	+	+	+	+
Сегментація	+	-	+	-	+
Управління завданнями	+	-	+	+	+
Поточні витрати на використання пакету програм CRM, грн/міс	5100	4400	4700	3600	6450

Продовження табл. 3.2

Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM, грн	120000	84 000	34000	59 000	196500
---	--------	--------	-------	--------	--------

Більшість представлених CRM-систем є досить подібними між собою. Головні відмінності криються у окремих функціональних можливостях: одні CRM-систем мають додаткові опції, а інші – ні. Для потреб ПрАТ «Концерн Хлібпром» підійде «SugarCRM», яка володіє багатим функціоналом, що забезпечить поліпшення інформаційного забезпечення товариства. Єдине, що «SugarCRM» не має це рівного доступу для усіх співробітників. Але для ПрАТ «Концерн Хлібпром» цього і не потрібно. Всією інформацією володітиме виключно вищий менеджмент товариства. Іншим працівникам буде доступ виключно до інформації, яка їм потрібна для виконання власної роботи. В іншому випадку, якщо усі категорії співробітників матимуть доступ до різної інформації, це може загрожувати витоку за межі товариства конфіденційної внутрішньої інформації.

Вартість ліцензійного програмного забезпечення «SugarCRM» складе 120 тис. грн. Ці витрати є одноразовими, один раз придбавши його ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде користуватися ним постійно, оновлення даної системи відбувається безкоштовно. Щомісячна плата за користування даним програмним забезпеченням, його обслуговування складає 5100 грн. на місяць. Кошторис витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром» на впровадження «SugarCRM» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на впровадження «SugarCRM» у систему стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Найменування	Вартість, тис. грн.
1. Поточні витрати на використання пакету програм CRM	61,2
2. Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM	120
3. Навчання співробітників	20
4. Налаштування «SugarCRM» та його інтеграція з поточною інформаційною системою, базами даних	15
4. Разом	216,2

Загальні очікувані витрати на впровадження «SugarCRM» у систему стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» складуть близько 216,2 тис. грн. Дані кошти досліджуване товариство може інвестувати з розміру нерозподіленого прибутку, який сформувався завдяки прибутковій діяльності у попередніх роках.

Головний економічний результат від впровадження запропонованих заходів полягатиме у зростанні обсягів реалізації продукції, зокрема в результатів прийняття більш виважених управлінських рішень в частині маркетингу. Для оцінки прогнозу зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» скористаємося експертним методом. У якості експертів виступили 3 працівників товариства: фінансовий директор, комерційний директор та операційний директор. У табл. 3.4 наведено результати опитування експертів.

Таблиця 3.4 – Прогноз зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром», тис. грн.

Вид прогнозу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє
Оптимістичний	5560	6300	6250	6036
Найімовірніший	4300	4550	4500	4450
Песимістичний	2500	2400	2000	2300

Другим етапом розраховуємо очікуване значення прогнозу збуту [46]:

$$\Pi_3 = \frac{O + 4H + \Pi}{6} \quad (3.1)$$

де Π_3 – очікуваний прогноз зростання обсягів реалізації продукції, тис. грн.;

O – зростання обсягів реалізації послуг за оптимістичного прогнозу, тис. грн.;

H – зростання обсягів реалізації послуг за найімовірнішим прогнозом, тис. од.;

Π – прогноз зростання обсягів реалізації послуг за песимістичним прогнозом, тис. од.

Визначаємо очікуваний прогноз зростання обсягів реалізації продукції підставивши відомі значення у вищенаведену формулу:

$$\Pi_3 = \frac{6036 + 4 \cdot 4450 + 2300}{6} = 4356 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозне зростання обсягів реалізації завдяки впровадженню запропонованих заходів очікується у розмірі 4356 тис. грн. Також визначимо стандартне відхилення прогнозу збуту [46]:

$$Co = \frac{O - H}{6} \quad (3.2)$$

де Co – стандартне відхилення, тис. од.

Відповідно стандартне відхилення у нашому випадку складає:

$$Co = \frac{6036 - 4450}{6} = 264 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням теорії ймовірності з точністю до 85 % можна спрогнозувати, що у результатів впровадження запропонованих заходів ПрАТ «Концерн Хлібпром» зможе збільшити обсяги реалізації продукції в середньому на 4356 ± 264 тис. грн.

Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів скористаємося формулою [46]:

$$EE = Пз - C_{пл} - B, \quad (3.3)$$

де EE – економічний ефект пропонуваніх заходів, тис. грн.;

$Пз$ – прогнозоване зростання обсягу реалізації продукції, тис. грн.;

B – планові витрати на впровадження пропонуваніх заходів, тис. грн.;

$C_{пл}$ – планова собівартість реалізації, тис. грн.

Визначаємо економічний ефект:

$$EE = 4356 - 1500 - 816,2 = 2039,8 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо економічну ефективність запропонованих заходів за формулою [46]:

$$E = EE / B, \quad (3.4)$$

де E – економічна ефективність пропонуваніх заходів;

B – витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Визначаємо економічну ефективність:

$$E = 2039,8 / 816,2 = 2,49$$

У результаті проведених розрахунків можемо констатувати, що запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного управління є ефективним. Економічний ефект запропонованих заходів складе 2039,8 тис. грн., а економічна ефективність при цьому становитиме 2,49. На кожну вкладену гривню у запропоновані заходи припадає 2,49 грн. прибутку.

Щоб зрозуміти як запропоновані заходи вплинуть на кінцевий фінансовий результат ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснимо порівняння чистого прибутку до впровадження запропонованих заходів та після. На рис. 3.5 за допомогою лінії тренду зробимо прогноз розміру чистого прибутку за умови, що на товаристві не буде змін щодо удосконалення стратегічного управління.

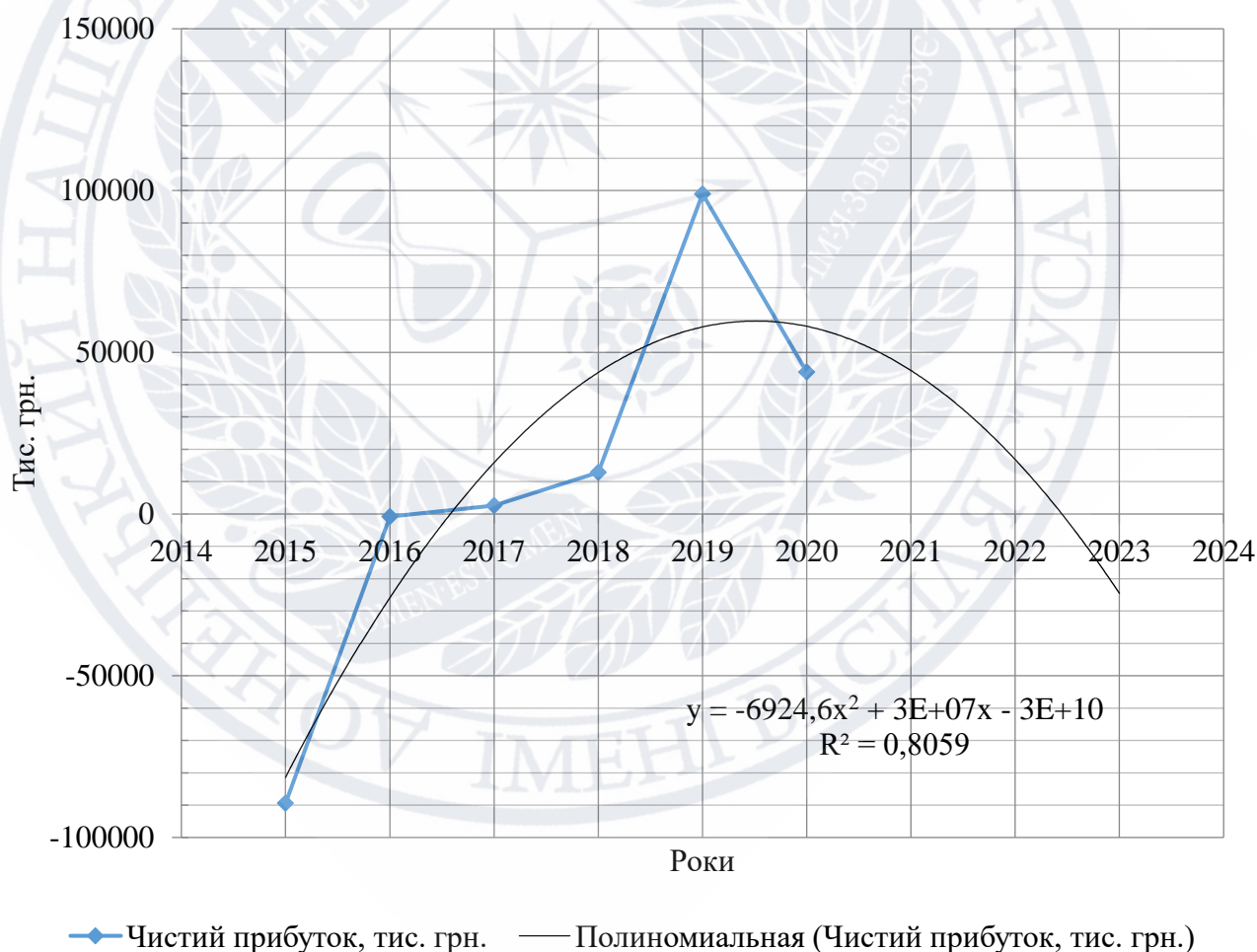


Рисунок 3.5 – Прогноз чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2021-2023 рр. до впровадження запропонованих заходів

Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,8059$ близьке до одиниці, що говорить про достовірність побудованої залежності та прогнозу. Прогноз відображає лінія тренда на три періоди з 2021 по 2023 рр. Так, на 2021 рік він складає близько 45000 тис. грн., на 2022 рік 15000 тис. грн., а у 2023 р. при збереженні існуючої ситуації ПрАТ «Концерн Хлібпром» ризикує отримати чистий прибуток в розмірів 25000 тис. грн. на 2023 рік. Таким чином, можемо спостерігати спад чистого прибутку по прогнозним значенням тренду.

Далі на рис. 3.6 відобразимо прогноз розміру чистого прибутку на 2021-2023 рр. після впровадження запропонованих заходів.

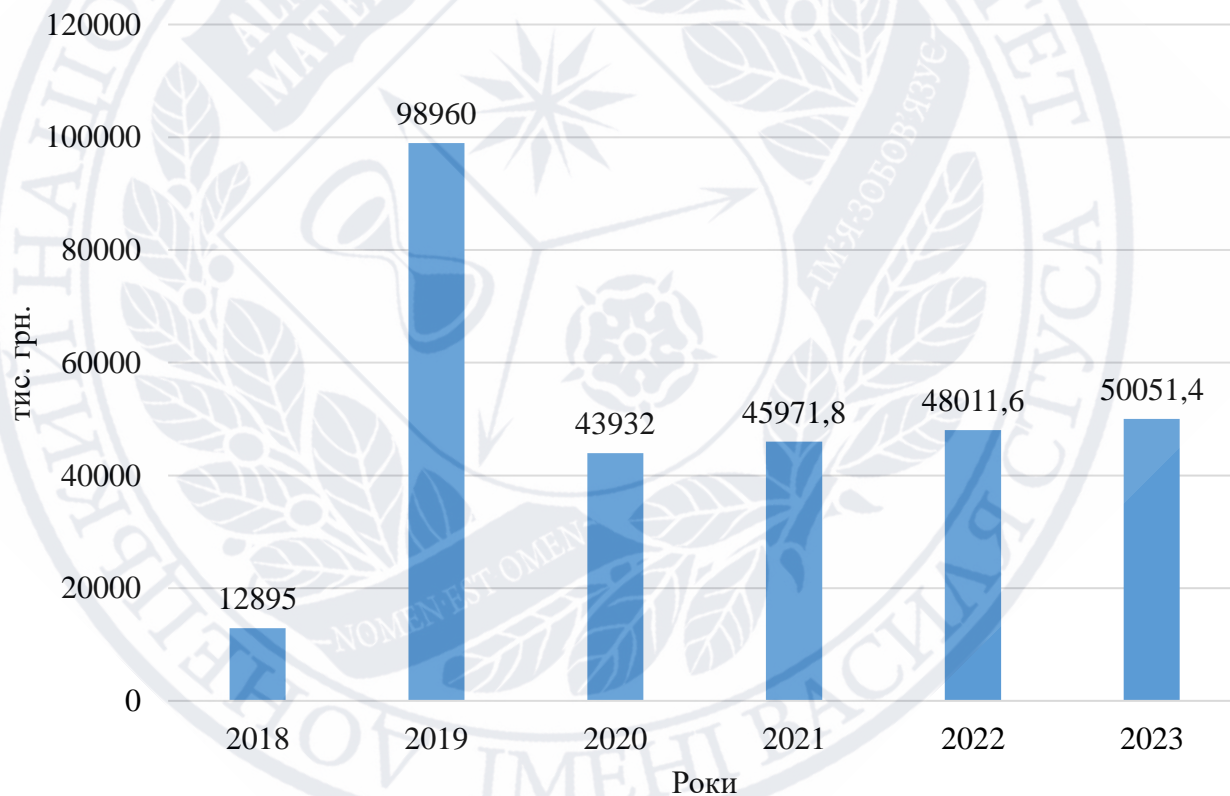


Рисунок 3.6 – Прогноз чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2021-2023 рр. після впровадження запропонованих заходів

У випадку впровадження запропонованих заходів розмір чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде щорічно зростати і на кінець 2023 р. перевищить

50 млн. грн. При цьому в розрахунок при прогнозуванні розміру прибутку взято лише орієнтовний економічний ефект, тоді як при більш ефективнішому стратегічному управлінні очікується зростання прибутку більш швидкими темпами. Водночас спрогнозувати точний такий результат складно. Тому опираємося поки виключно на наявних даних. Уже з проведених розрахунків можемо констатувати, що впровадження запропонованих заходів є ефективним та забезпечить ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримання додаткового прибутку.

Висновок до розділу 3

Таким чином, за результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів з метою удосконалення стратегічного управління є економічно доцільним. Так, як економічний ефект очікуваний складе 2039,8 тис. грн. при економічній ефективності запропонованих заходів у 2,49. За допомогою лінії тренду встановлено, що при збереженні існуючої тенденції розмір чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде знижуватися і уже в 2023 р. товариство отримає збиток. Тоді ж, коли при впровадженні запропонованих заходів для удосконалення стратегічного управління розміри чистого прибутку будуть стабільно зростати. Наведені розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів. При цьому слід враховувати, що усі наведені розрахунки носять ймовірнісний характер, а тому можуть мати певне відхилення. Також на результативність запропонованих заходів має вплив безліч факторів. Але при налагодженні стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» мати змогу оперативні адаптовуватися до змін в зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи досягнута головна мета та виконані усі завдання поставлені на початку. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. Досліджено сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства. Основою успішного розвитку підприємстві є орієнтація на стратегічне управління. Під останнім слід розуміти сучасну концепцію розвитку, яка направлена на визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства, визначення його місії та стратегічних цілей, а також розробки деталізованого плану по їх досягненню з конкретними завданнями. Актуальність та потреба в стратегічному управлінні посилюється сучасними нестабільними умовами господарювання, у яких успішно функціонують лише підприємства, які здатні оперативно реагувати на них. Стратегічне управління дозволяє вирішити підприємствам найважливіші завдання, які гарантують йому успіх у довгостроковому періоді.

2. Розглянуто процес стратегічного управління діяльністю підприємства, який складається з виконання ряду послідовних етапів. Різні науковці пропонують різну послідовність цих етапів. На основі узагальнення результатів наукових напрацювань нами запропоновано процес стратегічного управління діяльності підприємства здійснювати у 7 етапів: формулювання місії та цілей підприємства; стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формування стратегічних альтернатив досягнення поставлених цілей; оцінка та вибір найбільш вдалої стратегії досягнення поставлених цілей; впровадження та реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка реалізації стратегії; внесення змін у стратегію враховуючи мінливе середовище, набутий досвід, нові знання та можливості. Усі ці етапи є тісно взаємопов'язаними між собою та повинні бути

здійснені саме у такій послідовності. Це є передумовою формування вдалої стратегії розвитку підприємства.

3. Визначено інструменти стратегічного управління діяльністю підприємства; існує велике різноманіття інструментів, які використовуються на різних етапах стратегічного управління діяльністю підприємства. Зокрема, до основних слід віднести: модель М. Портера, PEST-аналіз, матриця БКГ, модель МакКінсі-GE, SWOT-аналіз, система збалансованих показників, а також економіко-математичні методи. Кожен з цих інструментів має ряд своїх як переваг, так і недоліків. Для забезпечення їх ефективності слід комбінувати різні набори інструментів, що дозволить приймати правильні управлінські рішення. Наукою менеджменту встановлено, що на різних етапах стратегічного управління підприємством слід використовувати різні інструменти.

4. Надано організаційну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є лідером вітчизняного ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів, який займає 15,6 % даного ринку. На даний час товариство пропонує досить широкий асортимент продукції, який включає до 500 асортиментних позицій. Основними видами продукції, які виробляє та реалізовує ПрАТ «Концерн Хлібпром» є хліб, тістечка, печиво, торти та інша кондитерська продукція. Також з 2019 р. ПрАТ «Концерн Хлібпром» випустило на ринок каву власного виробництва.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», який вказує на те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим підприємством. У 2020 р. розмір чистого прибутку отриманого товариством у процесі своєї господарської діяльності склав 43932 тис. грн. Водночас виявлено ряд негативних тенденцій, зокрема: загальне зниження прибутковості та відповідно ефективності функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром», зменшення обсягів реалізованої продукції, низький рівень забезпеченості грошовими коштами тощо. Загалом ефективність функціонування товариства у 2020 р. порівняно з

попереднім роком значно знизилася, що є вагомою проблемою. Одними з причин такої ситуації є негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища.

6. Здійснено оцінку стану внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Встановлено, що за стратегічне управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» відповідає вищий менеджмент товариства. Основою прийняття рішень у сфері стратегічного управління на товаристві є проведення детального аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Стан зовнішнього середовища є досить несприятливим та містить у собі низку загроз для діяльності товариства. У більшості на них ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має змоги впливати, а може лише вивчати їх та вживати заходи направлені на нейтралізацію негативного впливу. Усі головні сторони діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за системою збалансованих показників мають вагомі проблеми. Найвищі результати має складова «кадри», інтегральне значення якого протягом 2018-2020 рр. перевищує показник у 0,6. Інтегральне значення маркетингової складової у 2020 р. склало 0,12, що менше від попереднього року, коли його значення складало 0,18. Основні проблеми у даній сфері обумовлені значним зростанням маркетингових витрат, а також зменшенням чистого прибутку. Відтак, віддача від маркетингових заходів зменшилася.

7. Запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром». Основними з яких є: поширення ідей стратегічного управління в усьому трудовому колективі, заохочення співробітників до участі у вирішенні найбільш важливих проблем, організація щотижневих стратегічних сесій, поліпшення інформаційного забезпечення у сфері стратегічного управління, а також впровадження BSC як основи стратегічного управління. Основою всього є поліпшення інформаційного забезпечення, яке дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» приймати раціональні рішення у межах стратегічного управління. В сучасних турбулентних умовах саме здатність отримувати достовірну та своєчасну інформацію дозволить підвищити ефективність не лише стратегічного управління,

але й діяльності товариства в цілому. Всі рішення, які приймаються у рамках стратегічного управління опираються на інформацію, яка дозволяє приймати найбільш ефективні рішення.

8. Оцінено ефективність запропонованих заходів. За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів з метою удосконалення стратегічного управління є економічно доцільним. Так, як економічний ефект очікуваний складе 2039,8 тис. грн. при економічній ефективності запропонованих заходів у 2,49. За допомогою лінії тренду встановлено, що при збереженні існуючої тенденції розмір чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде знижуватися і уже в 2023 р. товариство отримає збиток. Тоді ж, коли при впровадженні запропонованих заходів для удосконалення стратегічного управління розміри чистого прибутку будуть стабільно зростати. Наведені розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів. При цьому слід враховувати, що усі наведені розрахунки носять ймовірнісний характер, а тому можуть мати певне відхилення. Також на результативність запропонованих заходів має вплив безліч факторів. Але при налагодженні стратегічного управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» мати змогу оперативні адаптовуватися до змін в зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39). С. 144-154.
2. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. № 4 (44). С. 118-130.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с .
4. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (2). С. 115-119.
5. Ахновська І.О., Левченко О. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємство та інновації*. №28. 2021.С. 76-83.
6. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021.С. 42-48.
7. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 77-81.
8. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56.
9. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. - *Економіка і організація управління*. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. № 2 (42). С. 132-141.

10. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.
11. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. *Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця*. 2021. № 1 (41). С. 15-29.
12. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця*. 2021. № 1 (41). С. 41-50.
13. Борисюк І.О., Покотилук В.І. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць*. Київ: НАУ, 2015. Вип. 51. С. 9-14.
14. Васюта В.Б., Кулага М.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 41-48.
15. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40). С. 327-335
16. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб.. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
17. Дубодєлова А. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. 2011. № 15-16. С. 344-349.
18. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та*

практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В. 2016. С. 129-150.

19. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 4. С. 92-96.

20. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 423-427.

21. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК»*. 2012. № 4. С. 121-128.

22. Карпушенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників. *Комунальне господарство міст: Управління та адміністрування*. 2019. № 148. С. 89-93.

23. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 94-96.

24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

25. Ключан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 6-10.

26. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренції в сучасній економіці. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 54-65.

27. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

28. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №1(7). С. 85-90.
29. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Економіка*. 2014. № 24. С. 61-67.
30. Лазоренко Л.В. Роль стратегії в діяльності організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. (економічні науки)*. 2014. №9(1). Ч.1. С. 128-131.
31. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 206–209.
32. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2016. № 21 (16). С. 209-215.
33. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81-85.
34. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
35. Міщук Ю., Артеменко Л.П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 2016. С. 158-159.
36. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
37. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2013. №4. С. 126-136.

38. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпеченням фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118-124.

39. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.

40. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 68-80.

41. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення 10.10.2021)

42. Падерін Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2 (48). С. 163-167.

43. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. монографія за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С.104–202.

44. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 101-108.

45. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основа, 1997. 392 с.

46. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.

47. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

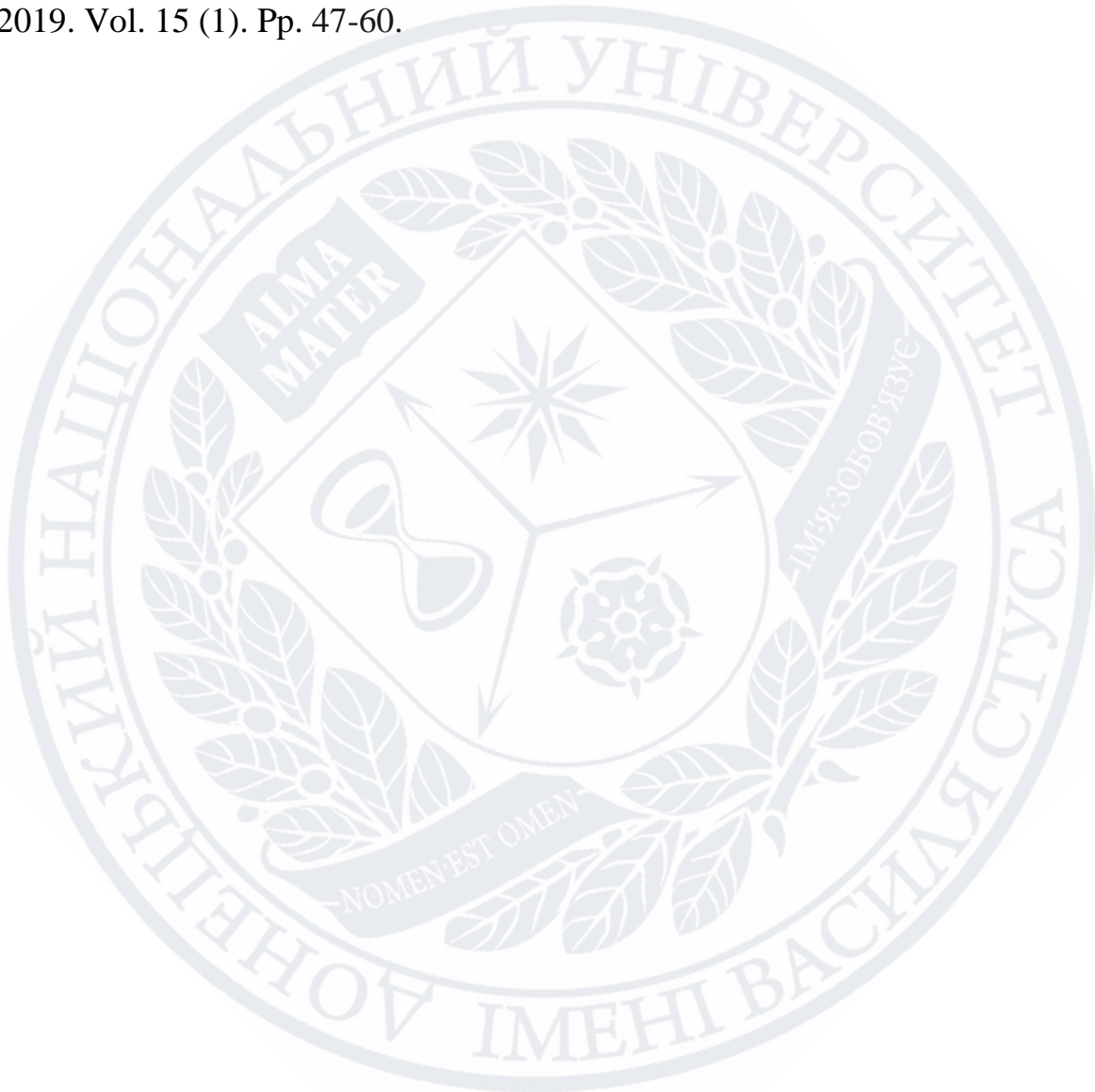
48. Світлична А.В., Калініченко М.С. Економічні інструменти управління розвитком підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 233-243.
49. Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4 С. 319-326.
50. Солоненко Ю.В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ. 2016. Вип. 3 (23). С. 417-423.
51. Солоненко Ю.В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84-91.
52. Ставерська Т.О., Андрущенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навчальний посібник. Харків, 2013. 146 с.
53. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Лобань О.О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (3). С. 84-87.
54. Тесленок І.М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159-170.
55. Ткаченко Д. Особливості впровадження CRM-системи в діяльність компанії: проблеми, ризики та секрети успіху. *Наука онлайн: Международный научный электронный журнал*. 2017. №12. С. 66-74.
56. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: ИД «Вильямс», 2006. 928 с.

57. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. №3-4. С. 281-287.
58. Тюха І.В, Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 33-37.
59. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
60. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137.
61. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Том 18, № 3. С. 91-95.
62. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144-148.
63. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144-148.
64. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.
65. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177.
66. David F.R. Strategic management: concepts and cases (13th edition). New York: Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. 2011. 314 p.

67. Faizova, S., Ivanova, M., Pozhuieva, T. Prospects for improving the methodology of strategic enterprise management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4 (5). Pp. 371-378.
68. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 2014. Pp. 77-81.
69. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 14th ed. Boston: Pearson, 2014. 720 p.
70. Kozlovskyi S., Baidala V., Tkachuk O., Kozyrskya T. Managament of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. 2018. Vol. 14. № 4. pp. 175-190.
71. Kucheruk G., Vovk O. Strategic quality management of transport services: logistic aspect. *The advanced science journal*. 2012. № 1. P. 70-74.
72. Melnyk O., Zlotnik O. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol 7. No 1. P. 48-62.
73. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.
74. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. 460 p.
75. Piran F., Lacerda D., Camargo L. Analysis and Management of Productivity and Efficiency in Production Systems for Goods and Services. Boca Raton: CRC Press, 2020. 229 p.
76. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2018. 432 p.
77. Rothaermel F.T. Strategic Management: Concepts and Cases (3rd edition). New York: McGraw-Hill Education. 2017. 222 p.
78. Shenderivska L., Guk O. Enterprises development: management model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 334-344.

79. Somov D. The functional approach to strategic management. *Economic annals-XXI*. 2018. № 171. С. 19-22.

80. Yousuf A., Haddad H., Pakurar M., Kozlovskyi S., Mohylova A., Shlapak O., Janos F. The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15 (1). Pp. 47-60.



ДОДАТКИ



Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018 р.

		Дата	КОДИ
			01.01.2019
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"	за ЄДРНОУ	05511001
Територія	Львівська область, Львів	за КОАТУУ	4610100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	10.71

Середня кількість працівників: 2989

Адреса, телефон: 79035 м. Львів, вул. Хлібна, 2, 0322977270

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р. Форма №1

		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 258	2 036	
первісна вартість	1001	5 537	8 061	
накопичена амортизація	1002	(4 279)	(6 025)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 352	7 935	
Основні засоби	1010	439 945	428 211	
первісна вартість	1011	640 403	656 064	
знос	1012	(200 458)	(227 853)	
Інвестиційна нерухомість	1015	1 785	690	
первісна вартість	1016	1 785	690	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	61 647	61 647	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0	

фондах			
Інші необоротні активи	1090	18	0
Усього за розділом I	1095	508 005	500 519
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	63 547	84 606
Виробничі запаси	1101	49 155	56 177
Незавершене виробництво	1102	745	506
Готова продукція	1103	10 298	12743
Товари	1104	3 349	15 180
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	95983	111 139
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 533	9 533
з бюджетом	1135	940	194
у тому числі з податку на прибуток	1136	194	194
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2505	2 347
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 490	29 033
Готівка	1166	659	476
Рахунки в банках	1167	22831	28 557
Витрати майбутніх періодів	1170	694	587
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	174	182
Усього за розділом II	1195	197 866	237 621
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	705 871	738 140

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	202 928	202 928
Додатковий капітал	1410	11 922	11 921
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-275 442	-265 014
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	102 954	113 381
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 483	35 712
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	230 635	150 966
Інші довгострокові зобов'язання	1515	161 644	200 566
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	429 762	387 244
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 976	74 497
товари, роботи, послуги	1615	81 777	94 658
розрахунками з бюджетом	1620	6 225	6 724
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	3 658	2 639
розрахунками з оплати праці	1630	15 820	15 635
одержаними авансами	1635	1 646	
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	22 665	25 953
Доходи майбутніх періодів	1665	0	15 731
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11 388	1 678
Усього за розділом III	1695	173 155	237 515
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	705 871	738 140

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Концерн
Хлібпром"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

05511001

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 267 295	1 078 053
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(804 650)	(705 256)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	462 645	372 797
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11 630	24 932
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(169 669)	(143 495)
Витрати на збут	2150	(253 699)	(198 783)
Інші операційні витрати	2180	(6 040)	(7 983)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	44 867	47 468
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22 187	26 559

Інші доходи	2240	6 017	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(61 406)	(59 528)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(11 427)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 665	3 072
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 230	-421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 895	2 651
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 895	2 651

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	640 068	582 342
Витрати на оплату праці	2505	337 504	289 698
Відрахування на соціальні заходи	2510	73 057	83 013
Амортизація	2515	34 482	34 020
Інші операційні витрати	2520	110 421	39 674
Разом	2550	1 195 532	1 028 747

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000170	0,000160

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000170	0,000160
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"	Дата (рік місяць число)	КОДИ
Територія: Львівська	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОАТУУ	05511001
Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОПФГ	4610100000
	за КВЕД	230
		10.71

Середня кількість працівників: 2 677

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 036	2 870
первісна вартість	1001	8 061	10 375
накопичена амортизація	1002	6 025	7 505
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 935	2 493
Основні засоби:	1010	428 211	429 400
первісна вартість	1011	656 064	698 187
знос	1012	227 853	268 787
Інвестиційна нерухомість	1015	690	1 742
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	690	1 809
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	67
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	500 519	498 152
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	84 606	73 147
Виробничі запаси	1101	56 177	51 892
Незавершене виробництво	1102	506	561
Готова продукція	1103	15 180	12 733
Товари	1104	12 743	7 961
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	111 139	101 656
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 533	4 716

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	194	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	194	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 347	2 316
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	29 033	39 814
Готівка	1166	476	51
Рахунки в банках	1167	28 557	39 763
Витрати майбутніх періодів	1170	587	678
Інші оборотні активи	1190	182	2 500
Усього за розділом II	1195	237 621	224 855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	738 140	723 007

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної пері оду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	202 928	202 930
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(265 014)	(166 221)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	113 381	212 176
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	35 691	9 552
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	150 966	75 869
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200 566	218 616
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	387 223	304 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	74 497	47 066
товари, роботи, послуги	1615	94 658	80 497
розрахунками з бюджетом	1620	6 745	11 630
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2 639	2 837
розрахунками з оплати праці	1630	15 635	15 022
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	25 953	26 606
Доходи майбутніх періодів	1665	15 731	16 184
Інші поточні зобов'язання	1690	1 678	6 952
Усього за розділом III	1695	237 536	206 794

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього пері оду
1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	738 140	723 007

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Голінік Ірина Богданівна

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 350 447	1 267 295
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(822 780)	(804 650)
Валовий:	2090	527 667	462 645
прибуток			
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 331	11 630
Адміністративні витрати	2130	(146 175)	(169 669)
Витрати на збут	2150	(266 036)	(253 699)
Інші операційні витрати	2180	(26 180)	(6 040)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	93 607	44 867
прибуток			
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	18 211	22 187
Інші доходи	2240	17 405	6 017
Фінансові витрати	2250	(56 402)	(61 406)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	72 821	11 665
прибуток			
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	26 139	1 230
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	98 960	12 895
прибуток			
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98 960	12 895

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	628 368	640 068
Витрати на оплату праці	2505	316 974	337 504
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 931	73 057
Амортизація	2515	43 162	34 482
Інші операційні витрати	2520	161 938	110 421
Разом	2550	1 219 373	1 195 532

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00605	0,00079
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00605	0,00079
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Горянко Ірина Богданівна

Додаток В

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020 р.

<p>Компанія: Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"</p> <p>Територія: Львівська</p> <p>Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство</p> <p>Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</p> <p>Середня кількість працівників: 2 639</p> <p>Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035</p> <p>Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)</p> <p>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності</p>	<p>Дата (рік місяць число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="2">КОДИ</th></tr> <tr><td>2021</td><td>01 01</td></tr> <tr><td>05511001</td><td></td></tr> <tr><td>4610100000</td><td></td></tr> <tr><td>230</td><td></td></tr> <tr><td>10.71</td><td></td></tr> </table>	КОДИ		2021	01 01	05511001		4610100000		230		10.71	
КОДИ													
2021	01 01												
05511001													
4610100000													
230													
10.71													

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 року	Форма № 1	Код за ДКУД	
		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1801001</td></tr> </table>	1801001
1801001			

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 870	2 778
первісна вартість	1001		10 375	11 925
накопичена амортизація	1002		7 505	9 147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	2 493	7 729
Основні засоби:	1010	7	429 400	433 543
первісна вартість	1011		698 187	672 042
знос	1012		268 787	238 499
Інвестиційна нерухомість	1015	8	1 742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		1 809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017		67	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	-	5 860
Інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		498 152	512 213
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	73 147	107 398
Виробничі запаси	1101		51 892	78 384
Незавершене виробництво	1102		561	735
Готова продукція	1103		12 733	14 746
Товари	1104		7 961	13 533
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	101 656	102 831
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	4 716	2 975
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3 153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	39 814	9 972
Готівка	1166		51	164
Рахунки в банках	1167		39 763	9 808
Витрати майбутніх періодів	1170	12	677	592
Інші оборотні активи	1190	14	2 500	5 832
Усього за розділом II	1195		225 692	230 550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	7 875
БАЛАНС	1300		723 844	750 638

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		202 930	218 976
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(166 221)	(110 149)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		212 176	284 294
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 552	9 471
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	16	75 869	62 414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	218 616	170 392
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		304 037	242 277
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	53 348	47 235
товари, роботи, послуги	1615	17	80 497	100 409
розрахунками з бюджетом	1620	18	11 630	6 809
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 674	3 311
розрахунками з оплати праці	1630		15 022	13 758
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	26 606	28 348
Доходи майбутніх періодів	1665	20	14 651	15 218
Інші поточні зобов'язання	1690	21	2 203	8 979
Усього за розділом III	1695		207 631	224 067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900		723 844	750 638

Керівник

Аверченко Володислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2020 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 269 772	1 350 447
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(803 394)	(822 780)
Валовий: прибуток	2090		466 378	527 667
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	7 187	4 331
Адміністративні витрати	2130	24	(144 166)	(146 175)
Витрати на збут	2150	25	(260 604)	(266 036)
Інші операційні витрати	2180	27	(15 886)	(26 180)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		52 909	93 607
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	4 565	18 211
Інші доходи	2240	28	40 310	17 405
Фінансові витрати	2250	29	(58 559)	(56 402)
Втрати від участі в капіталі	2255		(140)	-
Інші витрати	2270	28	(1 422)	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		37 663	72 821
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	6 269	26 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		43 932	98 960
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	34 374	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	34 374	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(6 188)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 186	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 118	98 960

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	590 836	628 368
Витрати на оплату праці	2505	311 902	316 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 384	68 931
Амортизація	2515	39 453	43 162
Інші операційні витрати	2520	159 537	161 938
Разом	2550	1 170 112	1 219 373

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00269	0,00605
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00269	0,00605
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна