

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи стратегічного управління підприємством»
(за матеріалами ФІЛІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНА
ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ»
«КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ», Сумська обл.,
м. Кролевець)

Студентки 2 курсу бм групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Дуброви
Руслани Валеріївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Система стратегічного управління підприємством: сутність та складові.....	6
1.2. Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ФІЛІЇ АТ «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	16
2.1. Загальна характеристика та результати роботи системи стратегічного управління на підприємстві.....	16
2.2. Ідентифікація та аналіз переваг і недоліків формування системи стратегічного управління підприємством.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ФІЛІЇ АТ «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	34
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством.....	34
3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Із посиленням економічного реформування, а також реструктуризації багатьох підприємств, зростає необхідність у стратегічному управлінні як окремого підприємства, так і в цілому всієї економіки. Відсутність місії, орієнтирів та цільової спрямованості розвитку підприємства, здатності активно впливати на середовище, ускладнює економічне становище господарюючих одиниць. Тільки у взаємозв'язку стратегічних орієнтирів виробничого і економічного характеру суб'єкти господарювання набувають можливості для обґрунтованого вироблення управлінських рішень.

Динамічний темп розвитку сучасної економіки диктує керівникам підприємств все більш жорсткі норми управління і вимагає від них вміння швидко та своєчасно приймати професійні управлінські рішення. Такі рішення в умовах активного розвитку інформаційної та інтелектуальної частини всіх соціально-економічних процесів і явищ повинні затверджуватися на виробництві з урахуванням значного числа зовнішніх та внутрішніх чинників із максимальною оперативністю й ефективністю.

Сучасна ситуація характеризується відсутністю у багатьох українських підприємств достатнього досвіду і необхідної інформаційної бази для формування системи стратегічного управління підприємством (ССУП). В умовах гострої конкуренції на внутрішньому ринку іноземного та українського бізнесу відчувається нестача знань в галузі управління, а також новітніх підходів і процесів прийняття управлінських рішень.

Ступінь наукової розробленості теми бере початок свого теоретичного досвіду з другої половини минулого століття. Дослідженню ССУП присвячені праці відомих зарубіжних вчених, зокрема Блейка Р.Р., Віханського О.С., Мутона Д.С., Портера М.Ю., Томпсона А.А., Стрікланда А.Д. та ін.

Серед сучасних українських авторів щодо стратегічного управління вагомими є роботи Герасимчук В.Г., Бланка І.О., Кіндрацької Г.І., Шершньової З.Є., Мазаракі А.А., Пушкара М.С. та ін.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних підходів до формування ССУП, проведення стратегічного аналізу та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність та складові ССУП;
- розглянути методичні підходи до формування ССУП;
- охарактеризувати діяльність та результати роботи системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
- ідентифікувати та проаналізувати переваги і недоліки формування системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»;
- спрогнозувати наслідки впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Об'єкт дослідження – процес формування ССУП.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Методи дослідження. Під час розв'язання поставлених завдань у випускній кваліфікаційній роботі було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: якісного аналізу й синтезу, метод

експертних оцінок, стратегічний аналіз, методи групування, табличний і абстрактно-логічний.

Інформаційну базу дослідження склали фінансова та оперативна звітності Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбаніт хлібопродуктів», наукові статті, підручники, навчальні посібники, дисертації, монографії та ресурси мережі Інтернет із питань розробки, впровадження та функціонування ССУП.

Наукову новизну обумовлює можливість використання узагальненого теоретико-методологічного матеріалу та авторських розробок в якості підґрунтя для подальших досліджень ССУП.

Практична значимість одержаних результатів полягає у тому, що розроблені заходи щодо удосконалення процесу формування ССУП можуть бути використані на практиці.

Результати дослідження апробовано в статті «Формування системи стратегічного управління підприємством» у факультетському збірнику наукових статей студентів частина 2 «Менеджмент: імперативи та виклики», 2021 рік (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т. ч. 10 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 41 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 21 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Система стратегічного управління підприємством: сутність та складові

Поняття стратегічного управління виникло досить давно, так як будь-яке підприємство у процесі власної діяльності дотримувалося визначеної стратегії. Проте лише у кінці 60-х років з'явився сам термін «стратегічне управління» як наслідок зміщення центру уваги управлінців із внутрішнього середовища на зовнішнє для забезпечення своєчасної й адекватної реакції на зміни у ньому [30, с. 83].

Стратегічне управління є видом діяльності, котрий пов'язаний із організацією процесу розробки, коректування та впровадження стратегії (набору стратегій) на підприємстві для забезпечення конкурентної стійкості, прибутковості, досягнення інших стратегічних цілей із урахуванням стану бізнес-середовища, його стрімких змін, можливостей та загроз, слабких і сильних сторін підприємства [13, с. 108].

Стратегічне управління характеризується певними концептуальними особливостями:

- Орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім. Підприємство існує як відкрита система.
- Врахування динаміки і взаємодії елементів середовища, передусім зовнішнього, для формування й корегування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення.
- Систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому середовищі і ходом реалізації стратегій, адекватне гнучке та своєчасне регулятивне реагування на такі зміни.
- Розподіл управлінських зусиль на два напрямки: продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню

стратегічних цілей; реакції на непередбачений розвиток подій, несподіванки, пов'язані із загостренням конкурентної боротьби.

- Стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом у загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, направленим на поточну прибутковість, приймаються рішення направлені на майбутню прибутковість та конкурентну стійкість.

- Наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів.

- Створення адекватних організаційних структур управління, ґрунтування на трудовому потенціалі як основі підприємства.

- Формування результативної організаційної культури на підприємстві.

- Ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентною стійкістю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей [34, с. 365].

Метою стратегічного управління виступає створення динамічної системи управління, що під час нестабільності та швидких змін середовища бізнесу шляхом розробки і впровадження ефективної стратегії забезпечила б високу конкурентну стійкість підприємства та досягнення стратегічних, довгострокових цілей [11].

Для досягнення цієї мети формується ССУП, яка не зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. Вона ґрунтується на стратегічному плануванні, яке доповнюється механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування та контролю реалізації стратегії [17, с. 123]. ССУП допомагає:

- визначити сутність майбутнього бізнесу підприємства та сформулювати стратегічне бачення його розвитку;

- згенерувати стратегічне бачення у цілі та завдання;

- розробити стратегії досягнення потрібних результатів;

- реалізувати обрані стратегії;
- оцінити рівень досягнення поставлених цілей, визначити нові напрями розвитку і пропозиції коригування стратегій та цілей [31, с. 20].

Потаман Н.В. представляє структуру ССУП як сукупність цільової, забезпечуючої, функціональної і управляючої підсистем, зворотного зв'язку, зв'язку із зовнішнім середовищем, «входу» та «виходу» системи (рис. 1.1).

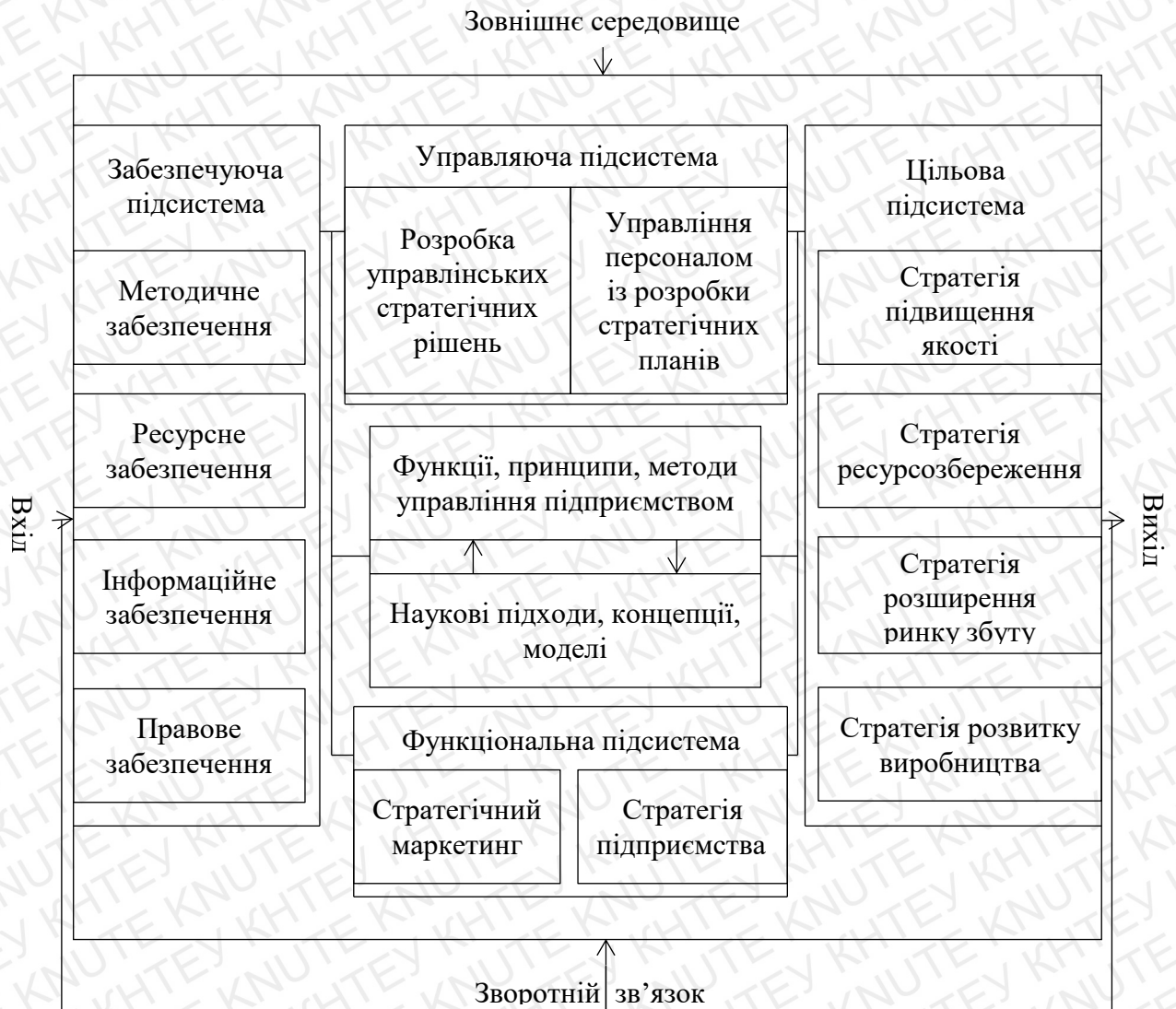


Рис. 1.1. Структура ССУП

Джерело: побудовано на основі опрацювання [22]

Забезпечуюча підсистема є певним «входом» ССУП. Вона забезпечує систему усім необхідним для її повноцінного функціонування.

Цільова підсистема – це своєрідний «вихід» ССУП. Дана підсистема визначає стратегію підприємства в усіх галузях його діяльності.

Функціональна підсистема організовує та координує процес переробки «входу» ССУП у «вихід».

Управляюча підсистема ССУП впливає на керовану ланку (спеціалісти, які розробляють стратегічні плани, документи, програми, що необхідні для реалізації стратегії).

До компонентів зовнішнього середовища ССУП відноситься інфраструктура регіону, макросередовище та мікросередовище.

Компонентами «входу» ССУП є: законодавчі акти; нормативно-методичні документи щодо розробки стратегічних управлінських рішень; необхідні ресурси для формування стратегії й контролю за її реалізацією.

До зворотного зв'язку ССУП відносять вимоги та рекламції споживачів, а також інформацію щодо нових досягнень науково-технічного прогресу.

На «виході» ССУП формується стратегія на певний період у вигляді комплексного стратегічного плану, стратегічних планів по розділах та програми їх реалізації [22].

Пастухова В.В. визначає, що ССУП як процес здійснення функцій управління включає такі підсистеми як стратегічне планування, реалізацію стратегій та організаційне забезпечення стратегічного управління (рис. 1.2) [31, с. 20].

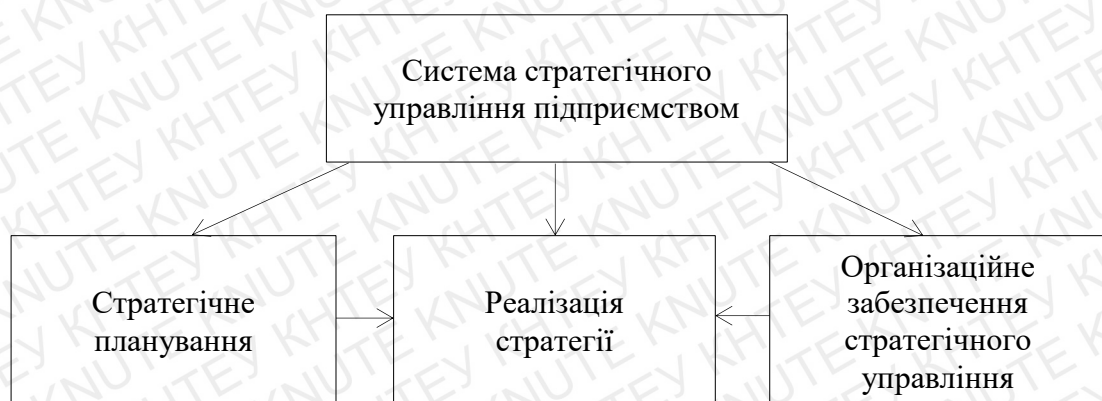


Рис. 1.2. Система стратегічного управління за виконуваними функціями

Джерело: побудовано на основі опрацювання [31, с. 20]

На підставі підходу, який побудований на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління на підприємстві, можна розглядати ССУП як сукупність підсистем управління маркетингом, фінансами, інноваціями, персоналом, виробництвом та ін.

Так як не буває двох однакових підприємств, не буває й однакових ССУП. На формування підходящої для певної організації ССУП впливають такі чинники:

- розміри підприємства;
- галузева належність;
- рівень виробничого потенціалу підприємства;
- рівень науково-технічного потенціалу, трансферу інновацій;
- спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва;
- рівень розвитку управління, контролю за виконанням;
- кваліфікація персоналу;
- наявність та рівень стратегічного мислення у менеджерів;
- наявність ефективних стратегій;
- динаміка середовища підприємства [39, с. 18].

Отже, ССУП – це система управління, яка ґрунтується на розробці програми по досягненню цілей, із урахуванням ресурсів підприємства та внутрішнього і зовнішнього середовища. Вона гнучко реагує на зміни та дозволяє проводити інновації, спрямовані на досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Чітка постановка мети та завдань, грамотний аналіз проблемної ситуації, підготовка альтернатив та вибір оптимального варіанту згідно із встановленими критеріями – необхідні чинники створення ефективної ССУП.

1.2. Методичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління орієнтовано на розробку практичних рекомендацій і при цьому використовує власні моделі та інструменти, а

також досягнення інших галузей наук. Це: емпіричні методи (порівняння, спостереження, експеримент); експертні методи (аналітичні доповідні записки, інтерв'ю, «Мозкова атака» та ін.); структурно-аналітичні методи (моделювання, складання сценаріїв, мережевий аналіз, матричний метод, SWOT-аналіз та ін.); методи тимчасових рядів; балансовий метод; метод системного аналізу та синтезу; економіко-математичні методи та ін. [16, с. 95].

Для формування стратегічно орієнтованого підприємства необхідно пройти п'ять етапів:

- Підготовчий етап: розробка нової концепції управління; формування ресурсної та організаційно-правової основ.
- Формування програми стратегічного управління: створення відділу перспективного розвитку і групи перспективного планування; формування фінансового забезпечення; розробка системи мотивації персоналу; встановлення термінів упровадження програми.
- Подолання опору з боку персоналу: визначення підходу до здійснення змін; розвиток та мотивація персоналу.
- Проведення стратегічних змін за програмою: розподіл обов'язків й делегування повноважень; реалізація стратегій підприємства.
- Завершальний етап: здійснення координуючої ролі відділу перспективного розвитку; оцінка ефективності стратегічних змін; виявлення недоліків та їх усунення [37, с. 228].

У загальному вигляді технологія процесу формування ССУП містить наступні стадії:

- визначення місії та цілей підприємства;
- стратегічний аналіз;
- вибір стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль та оцінка виконання [40, с. 22].

Стадії процесу включають, у свою чергу, певні етапи роботи ССУП, які у загальному вигляді зображені на рис. 1.3.

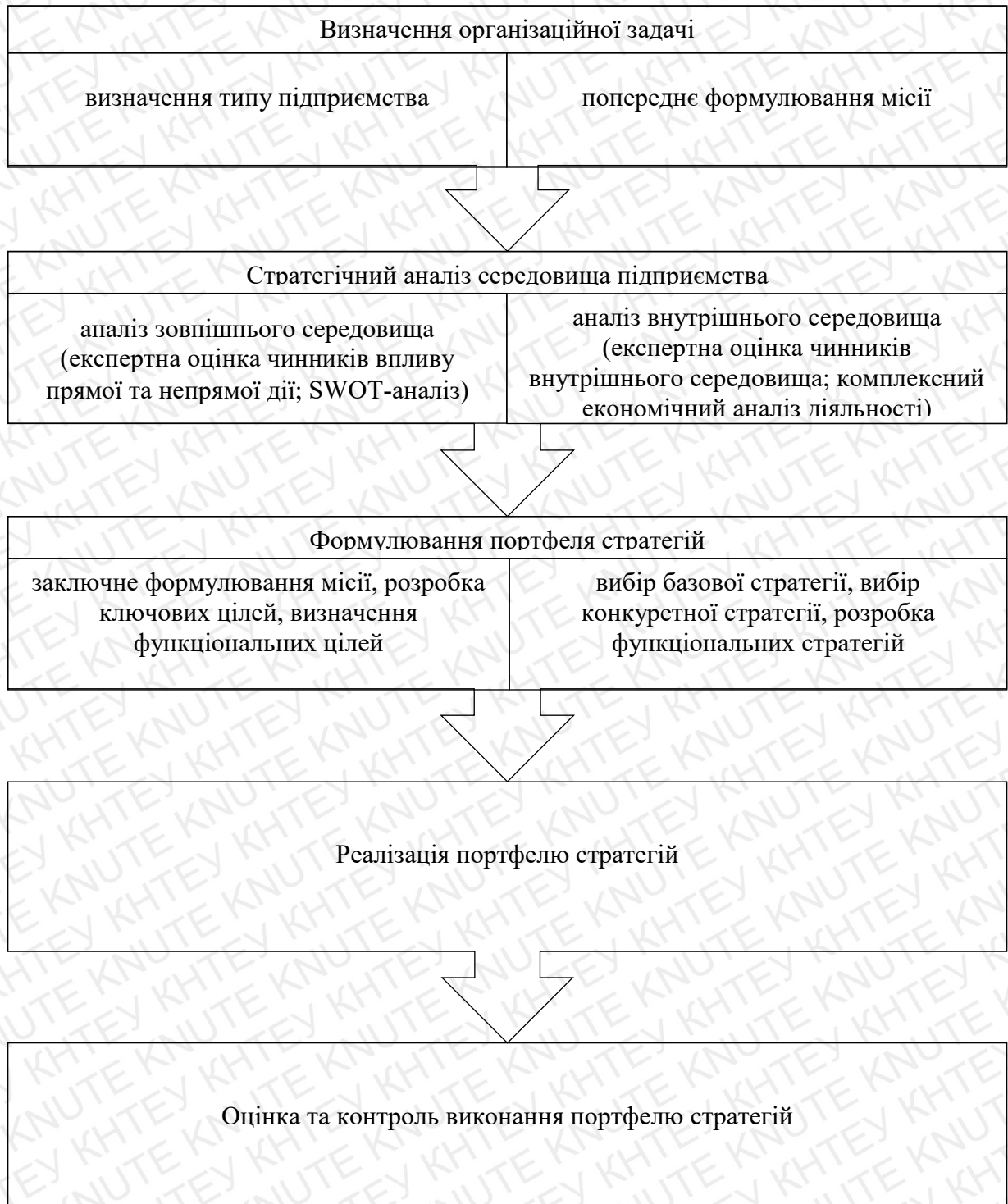


Рис. 1.3. Етапи роботи ССУП

Джерело: побудовано на основі опрацювання [17, с. 122-124]

На першому етапі відбувається з'ясування проблем, які стоять перед підприємством, розробка місії та стратегічного бачення, визначення оптимальної сукупності цілей.

На другому етапі проводиться стратегічний аналіз, що включає оцінку, аналіз позицій, конкурентних переваг, потенціалу підприємства та вплив на нього факторів зовнішнього середовища.

На третьому етапі відбувається підготовка альтернативних та базових стратегій, вибір із них оптимальної при існуючій ситуації [41, с. 631].

Процес розробки стратегій підприємства здійснюється на трьох рівнях:

- Корпоративний рівень – вироблення довгострокових цілей.
- Бізнес-рівень – формулювання певних меж діяльності за допомогою встановлення цілей та задач.
- Функціональний рівень – визначення напрямку діяльності певної функціональної служби. Направлений на втілення в життя задач та цілей, які поставлені на бізнес-рівні.

Процеси включають деталізацію задач, проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства [36, с. 10].

Розробка стратегій підприємства відбувається за основними сферами діяльності: фінансовою, ринковою та організаційно-технічною. Вони відображають головні складові діяльності у стратегічній сфері.

Фінансова частина відповідає за регулювання внутрішнього становища підприємства, його прибутків та витрат.

Ринкова частина відповідальна за створення умов функціонування на ринку та формування діючої політики ведення конкурентної боротьби.

Організаційно-технічна частина направлена на стан технічного й ресурсного забезпечення підприємства, створення гармонійної організаційної структури [5, с. 338].

Існує чотири методи стратегічного управління, які використовуються при розробці стратегій підприємства:

- Обмежене зростання – цілі розвитку встановлюються від досягнутого і коригуються за умови, що змінюються.
- Зростання – характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Група стратегій

найчастіше застосовується на підприємствах, які динамічно розвиваються, із швидко мінливою технологією.

- Скорочення – характерне встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. До скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності організації набувають стійку тенденцію до погіршення, і ніякі заходи не змінюють цієї тенденції.

- Комбінування – стратегії являють собою будь-яке поєднання розглянутих альтернатив: обмеженого зростання, зростання і скорочення [29, с. 7].

Вибір стратегії здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, які характеризують стан підприємства, із урахуванням результатів аналізу портфеля продукції, характеру та сутності реалізованих стратегій. Головними факторами, що мають бути враховані в першу чергу при формуванні стратегії, є сильні сторони галузі та сильні сторони підприємства [35, с. 294].

Провідні, сильні підприємства мають прагнути до максимального використання можливостей, що породжує їх лідируюче положення, та до зміцнення цього положення. Важливо при цьому шукати можливості розгортання діяльності в нових для підприємства сферах, які володіють великими задатками для росту. Лідируючі підприємства повинні вибирати різні стратегії зростання в залежності від стану галузі [38, с. 231].

На четвертому етапі розробляються організаційні заходи щодо реалізації стратегії: розробка проекту та плану; адаптація підприємства до стратегії.

На п'ятому етапі здійснюється контроль за стратегічним процесом, оцінка виконання стратегії та внесення до неї коректив за необхідності. Для контролю додатково встановлюються показники ефективності, які дають змогу зрозуміти, як йде процес реалізації стратегії та чи є необхідність в коригуванні при відхиленні від заданих значень.

Система показників, що дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства на стратегічному рівні, повинна відображати основні аспекти управління результативністю:

- цільове управління;
- планування;
- бюджетування;
- моделювання бізнесу на основі функціонально-вартісного аналізу;
- консолідація фінансової звітності;
- засоби фінансово-економічного аналізу [41, с. 631].

Гучетль Р.Г. в своєму дослідженні пропонує методику обґрунтування ефективності ССУП, представлену у Додатку Б. Дану методику доцільно застосовувати для компаній різної галузевої приналежності [6, с. 107].

Отже, ССУП включає в себе набір рішень та дій із формування та реалізації стратегій, розроблених для того щоб досягти бажаних цілей організації. Для успішного функціонування ССУП важливими є не тільки процес розробки, адаптації та впровадження стратегії, а також процеси розвитку та трансформації стратегій в залежності від зміни зовнішнього середовища.

Процес стратегічного управління передбачає наявність зворотного зв'язку між етапами для доопрацювання та уточнення результатів попередніх етапів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ФІЛІЇ АТ «ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ» «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Загальна характеристика та результати роботи системи стратегічного управління на підприємстві

Філія акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є лідером на ринку високоякісного борошна та являє собою відокремлений самостійний структурний підрозділ. Підприємство не володіє статусом юридичної особи, здійснює свою діяльність від імені Товариства та в межах повноважень, встановлених відповідним Положенням.

Місцезнаходження Філії: 41300, Сумська область, місто Кролевець, вулиця Андріївська, 10.

Підприємство створене з метою розширення сфер та територій функціонування Товариства, що сприяє отриманню прибутку і поліпшенню показників фінансово-господарської діяльності.

Предметом діяльності Філії є:

- складське господарство;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин та іншими продуктами харчування;
- вирощування зернових та технічних культур;
- ведення товарного сільськогосподарського виробництва;
- роздрібна торгівля з перевагою продовольчого асортименту;
- виробництво, закупівля та реалізація сировини, товарів виробничо-технічного призначення і широкого вжитку;
- оптова торгівля промисловими товарами;

- надання транспортно-експедиторських послуг;
- виробництво сільськогосподарських тракторів та машин для переробки сільгосппродуктів.

Кролевецький комбінат хлібопродуктів діє на принципах внутрішнього господарського розрахунку, підлеглості і підзвітності Товариству.

Штатний розпис розробляється підприємством за погодженням із відповідними структурними підрозділами і подається на затвердження голові правління Товариства. Структура управління Філії представлена на рис. 2.1.

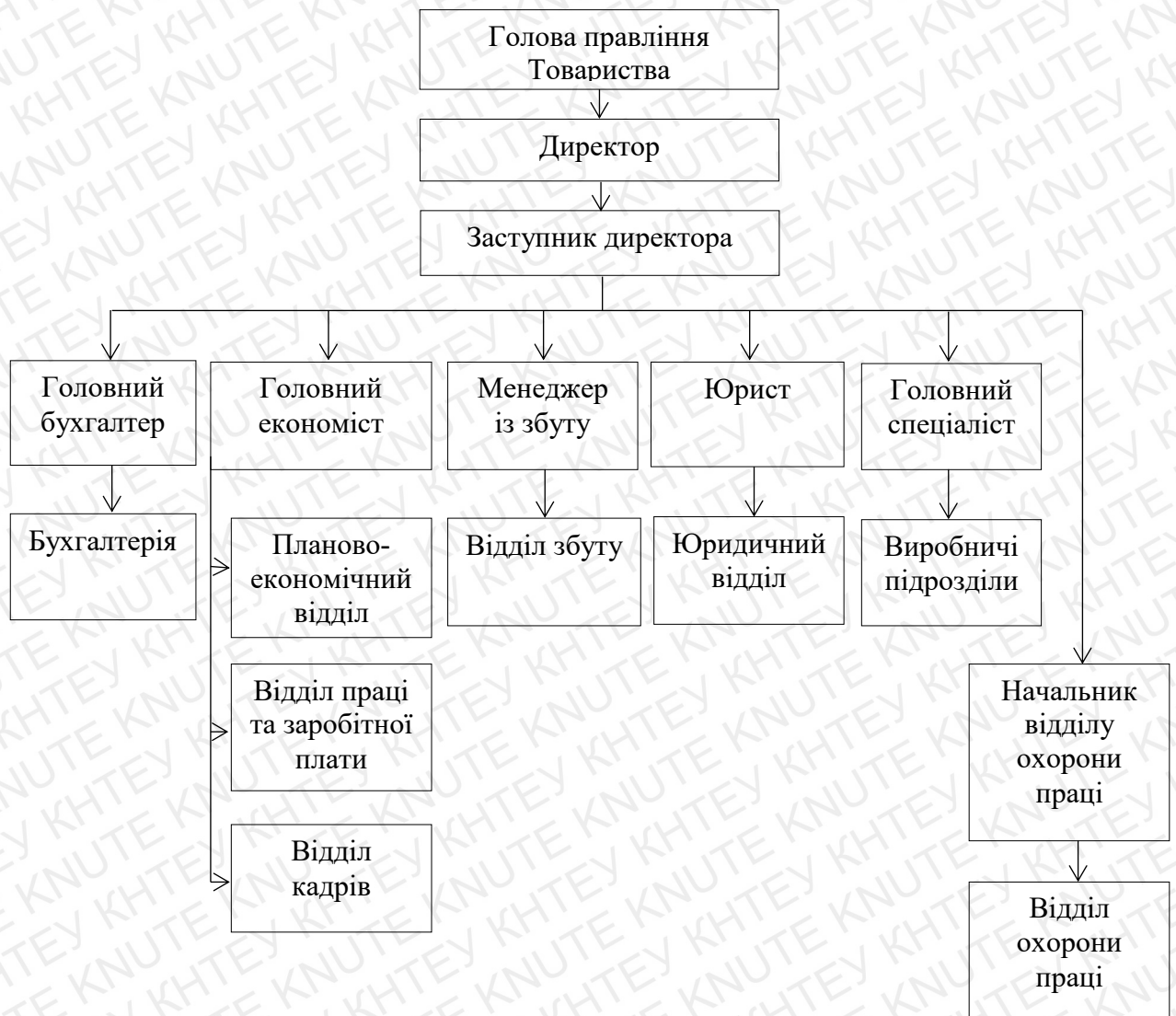


Рис. 2.1. Структура управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Управління поточною діяльністю підприємства здійснює її директор, який уповноважений головою правління Товариства. Директору в розробці відповідних рішень, програм та планів допомагають його функціональні замісники, а їм безпосередньо підпорядковуються інші відділи, служби та цехи Філії [9, с. 89].

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи з забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності, обліком витрат на виробництво, а також забезпечити ритмічну та рентабельну його діяльність у напрямках, передбачених Положенням про Філію АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів».

Для більш продуктивного обслуговування клієнтів і оперативності одержання всебічної інформації, на підприємстві створена комплексна система автоматичного обліку, яка поєднує в собі бухгалтерську службу, лабораторії, вагарні та елеватор. Система дозволяє достовірно і безпомилково визначати рух сировини, готової продукції та інших ресурсів по Філії на кожному етапі, звіряти це наявними документами, робити комплексний аналіз та направляти подальшу виробничу діяльність по найбільш раціональному варіанту.

Важливе місце в успішному функціонуванні Кролевецького комбінату хлібопродуктів займає його система стратегічного управління. Вона завжди узгоджується Акціонерним товариством «Державна продовольчо-зернова корпорація України», а обговорення важливих стратегічних питань розвитку відбувається на зборах правління. Модель роботи системи стратегічного управління Філії представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель роботи системи стратегічного управління Філії АТ

«ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Загальне управління системою стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів здійснюється керівництвом підприємства та включає:

- розробку та ухвалення стратегій;
- прийняття управлінських рішень;
- коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних із змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем Філії, таких як стратегія

виробництва, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних із прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

У разі, якщо заплановані показники однієї з функціональних стратегій Кролевецького комбінату хлібопродуктів не відповідають передбачуваним величинам, здійснюються відповідні коригування для максимального досягнення показників наближених до первинного плану.

Особлива роль у системі стратегічного управління відводиться директору комбінату, обов'язком якого є її постійне удосконалення, аналіз існуючих стратегій і посилення контролю за їх виконанням.

Розробкою стратегій Кролевецького комбінату хлібопродуктів займаються планово-економічний відділ та відділ збуту. До їх завдань відноситься:

- постійне врахування ризиків та факторів невизначеності в змінах внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- проведення комплексного аналізу, дослідження слабких і сильних сторін підприємства, його можливостей та пріоритетних напрямів розвитку;
- перебудова в залежності від ситуацій організаційної структури відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- оцінка функціонування підрозділів щодо реалізації стратегічного плану.

У планового-економічному відділі досліджується діяльність підприємства в цілому, проводиться аналіз для виявлення недоліків та слабких сторін Філії. Розробки відділу часто допомагають запобігти небажаних витрат та головним чином вирішують проблеми антикризового управлінського характеру.

Відділ збуту відповідальний за все, що пов'язано з рекламою, просуванням та продажем. Ефективна конкуренція на ринку і встановлення адекватної ціни на продукцію є його головними обов'язками [12].

Досягнення стратегічних цілей забезпечується цільовою орієнтацією виробничого, комерційного, майнового, інженерного, фінансового, соціально-інфраструктурного комплексів.

Виробничий блок являє собою технологічно налагоджений механізм, здатний виробляти продукцію, яка потрібна споживачам. У кінцевому рахунку тут Кролевецькому комбінату хлібопродуктів вдалося знайти раціональне поєднання високопродуктивного потенціалу, інжинірингу та вільних потужностей.

Другим за значимістю блоком є збут. Підприємство користується мережею збуту Акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» та своєю власною. Створюючи власну мережу, Філія переслідує, в першу чергу, таку мету, як отримання інформації щодо всіх аспектів реалізації продукції для визначення кон'юнктури попиту та проведення своєї цінової політики.

Першорядне значення в якості джерел надходження грошових коштів отримують блок управління майновим комплексом підприємства та блок управління фінансовими вкладеннями. У Філії проводиться реконструкція старих виробничих корпусів. Важливим завданням виступає залучення інвестицій у виробництво.

Досить успішно працює блок управління соціальною інфраструктурою Кролевецького комбінату хлібопродуктів. У його власності знаходяться медико-санітарна частина та їдальня. Перед блоком поставлено два завдання: збереження наявних соціальних послуг для працівників Філії на досягнутому рівні та збереження самоокупності всього підприємства.

За довгі роки роботи Кролевецькому комбінат хлібопродуктів вдалося створити ряд інженерних служб, що сформовані у блок інженерного забезпечення.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства дослідимо динаміку його основних економічних показників (табл. 2.1).

**Динаміка основних економічних показників діяльності Філії АТ
«ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за 2018–2020 рр.**

Показники	Значення показника, тис. грн.			Відхилення 2020 року			
	2018 рік	2019 рік	2020 Рік	від 2018 року		від 2019 року	
				± тис. грн.	%	± тис. грн.	%
Необоротні активи всього:	156602	168166	167202	10600	6,8	-964	-0,6
Оборотні активи всього:	21055	14905	13264	-7791	-37	-1641	-11
– виробничі запаси	7310	4965	7154	-156	-2,1	2189	44,1
– поточні біологічні активи	–	–	–	–	–	–	–
– незавершене в-цтво	–	–	–	–	–	–	–
– дебіторська заборгованість за продукцію, послуги	7741	5799	3268	-4473	-57,8	-2531	-43,6
– гроші та їх еквіваленти	291	220	219	-72	-24,7	-1	-0,5
Власний капітал	85405	82701	78267	-7138	-8,4	-4434	-5,4
Довгострокові зобов'язання	–	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання всього:	92252	100370	102199	9947	10,8	1829	1,8
– кредити банків	–	–	–	–	–	–	–
– кредиторська заборгованість за товари	236	1705	225	-11	-4,7	-1480	-86,8
– зобов'язання за розрахунками з бюджетом	150	134	136	-14	-9,3	2	1,5
– зобов'язання за розрахунками з оплати праці	41	23	14	-27	-65,9	-9	-39,1
Валюта балансу	177657	183071	180466	2809	1,6	-2605	-1,4
Чистий дохід від реалізації продукції	66428	77232	21332	-45096	-67,9	-55900	-72,4
Собівартість реалізованої продукції	57593	70084	13830	-43763	-76	-56254	-80,3
Валовий прибуток	8835	7148	7502	-1333	-15,1	354	5
Чистий прибуток	431	–	–	–	–	–	–
Середня кількість працівників, чол.	264	260	270	6	2,3	10	3,8
Фонд оплати праці	22190	10314	9423	-12767	-57,5	-891	-8,6
Рентабельність, %	0,007	–	–	–	–	–	–

*Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати та
Балансу Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В, Г)*

Проаналізувавши економічні показники, можна побачити, що у 2020 році підприємство спрацювало гірше ніж у минулі роки. Про це свідчить зменшення валюти балансу в 2020 році порівняно з 2019 роком. Ціни на реалізацію продукції перекрыли ціни на її виробництво, через це чистого прибутку підприємство в 2019 і 2020 роках не мало.

Проведемо більш детальний аналіз показників господарської діяльності Філії, використавши підходи щодо аналізу отриманих результатів (табл. 2.2) [15, 10, 8, 24].

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансово-економічного стану Філії АТ
«ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за 2018–2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	±		%	
				2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
1. Аналіз власного капіталу підприємства							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,03	0,06	0,09	0,03	0,03	100,00	50,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	1,03	0,94	0,03	-0,09	3,00	-8,74
2. Аналіз фінансового стану підприємства							
Коефіцієнт фінансової залежності	2,08	2,21	2,31	0,16	0,10	6,25	4,52
Коефіцієнт фінансового ризику	1,08	1,21	1,31	0,13	0,10	12,04	8,26
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,52	0,55	0,57	0,03	0,02	5,77	3,64
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,48	0,45	0,43	-0,03	-0,02	-6,25	-4,44
3. Аналіз ліквідності							
Коефіцієнт загальної ліквідності	—	—	—	—	—	—	—
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0	0,08	0,05	0,08	-0,03	0	-37,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	—	—	—	—	—	—	—
4.Аналіз рентабельності підприємства							
Рентабельність сукупного капіталу	0	-0,02	-0,02	-0,02	0	0	0
Рентабельність власного капіталу	0,01	-0,04	-0,06	-0,05	-0,02	-500,00	50,00

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	±		%	
				2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чиста рентабельність продажів	0,01	-0,04	-0,21	-0,05	-0,17	-500,00	425,00
Чиста рентабельність в-цтва	0,01	-0,05	-0,32	-0,06	-0,27	-600,00	540,00
5. Аналіз ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	0,37	0,42	0,12	0,05	-0,30	13,51	-71,43
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,58	13,32	6,53	4,74	-6,79	55,24	-50,98
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,44	12,09	4,23	4,65	-7,86	62,50	-65,01
Коефіцієнт оборотності основних коштів	0,38	0,46	0,09	0,08	-0,37	21,05	-80,43

Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати та Балансу Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В, Г)

Аналіз стану основних засобів підприємства вказує на те, що рівень їх зносу зростає протягом 2018–2020 рр. Оновлення основних засобів проводиться стабільними темпами. Значення відповідного показника знаходиться в межах 0,94–1,03 п. п. Таким чином, підприємству слід більш активно проводити політику оновлення власних основних засобів.

Щодо фінансової стійкості підприємства, то зростаюче значення коефіцієнту фінансової залежності вказує на фінансову незалежність Філії. Разом з тим можна зробити висновок про велику ймовірність неповного використання власного потенціалу. Протягом аналізованого періоду значення показника зростало з роками. Коефіцієнт фінансового ризику протягом того ж періоду збільшився, що вказує на підвищення ризикованості інвестицій в підприємства через неефективність його діяльності та незадовільний фінансовий стан. Значення показника більше критичного, тобто більше 1.

При цьому можна відмітити незначне зростання рівня залежності підприємства від позикових коштів, на що вказує значення коефіцієнта залучення відповідних ресурсів. Підприємство використовує головним чином короткострокові кредити для фінансування власної поточної діяльності.

Відсоток власного капіталу в капіталізованих джерелах протягом 2018–2020 рр. знаходиться в межах 0,43–0,48 п. п.

Щодо низьких значень показників ліквідності, то таке явище є негативним, так як вказує на проблеми із здатністю відповідати за власними короткостроковими зобов'язаннями. А це, в свою чергу, значно знижує довіру партнерів та контрагентів до Кролевецького комбінату хлібопродуктів, через що складним стає сам процес залучення позикових коштів, як банківських, так і комерційних.

Показники рентабельності вказують на збиткову діяльність Філії. Так її чиста рентабельність протягом аналізованого періоду знизилася. Неефективним є використання власного та сукупного капіталу. Тобто з 2019 року підприємство є збитковим та його фінансовий стан погіршується.

Показник оборотності активів вказує на зниження ефективності використання всіх активів Кролевецького комбінату хлібопродуктів, кожна гривня вкладених коштів генерує все менше доходу. Значення показника в 2020 році значно скоротилося. Показник оборотності основних коштів (фондовіддачі) вказує також на зниження доходу в останній рік.

Фінансовий стан підприємства є незадовільним та продовжує погіршуватися. Проте, Кролевецький комбінат хлібопродуктів намагається реалізовувати заходи для збільшення обсягів своєї діяльності. Так для розширення кількості споживачів, Філія бере активну участь у різноманітних спеціалізованих виставках у країні та за кордоном. Сьогодні партії продукції відпускаються пекарням, хлібо заводам, кондитерським фабрикам, оптово-закупівельним та торговим підприємствам в Київську, Чернігівську, Полтавську, Донецьку, Харківську, Луганську, Івано-Франківську, Львівську, Закарпатську області.

Кролевецький комбінат хлібопродуктів отримав визнання Асамблеї ділових кіл України завдяки власній успішній діяльності. Підприємство нагороджене знаком і дипломом «Вища проба» та Європейським знаком

якості, а за бездоганну репутацію отримало нагороду «Золотий ягуар», знак і диплом «Діловий імідж України» [7].

Отже, система стратегічного управління Філії є типовою для більшості підприємств району, але при цьому має власну специфіку організації, адже правоздатність та дієздатність підприємства обмежується правоздатністю та дієздатністю Товариства.

Незважаючи на те, що в останні роки Кролевецький комбінат хлібопродуктів показує погані результати, підприємство володіє високопродуктивним виробництвом та постійно розвиває інжиніринг.

2.2. Ідентифікація та аналіз переваг і недоліків формування системи стратегічного управління підприємством

Ринкова частка Філії серед борошномельних підприємств складає 4%, із урахуванням того, що переробні підприємства, що входять до ДПЗКУ забезпечують до 10% потреби внутрішнього ринку України у даному виробництві та складають 600 тис. тонн борошна на рік, із яких 147,5 тис. тонн виробляє Кролевецький комбінат хлібопродуктів [32].

Щоб виявити недоліки та переваги існуючої ССУП, доцільно спочатку дослідити саму стратегію, а потім подивитися які ж саме результати отримало підприємство.

Стратегія Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» характеризується ознаками стратегії концентрації, підприємство активно шукає потенційні ринки збуту для своєї продукції, але не планує виробництво товарів, які значно відрізняються від базових.

Переваги цієї стратегії наступні:

- її використання не вимагає значних фінансових затрат;
- підприємство може отримати великі прибутки від реалізації своєї однотипної продукції за рахунок лояльності клієнтів із-за високої якості та порівняно з російськими та європейськими конкурентами низької ціни;
- підприємство повністю інтегровано в систему АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» [28, с. 131].

Філія розробляє стратегію подальшої діяльності на термін 5 років щодо поліпшення фінансового стану та виробництва. Вона спрямована головним чином на реконструкцію, розширення виробництва, технічне переобладнання, оновлення виробничих потужностей та основних засобів, виконання виробничої програми в межах запланового фінансування.

Перспективна політика зорієнтована на збільшення виробництва шляхом використання незадіяних потужностей та розширення ринків збуту.

Керівництво підприємства зазначає, що в кризових умовах через нестабільність економіки, постійні зміни в податковому законодавстві, зростання ціни на сировину та енергоносії важко спрогнозувати фінансові результати діяльності, так як потрібен певний час для адаптації до таких, непередбачуваних умов.

На даний момент фінансовий стан Філії є незадовільним. Протягом 2018–2020 років на її діяльність значно впливали фактори, що пов'язані із несвоєчасним відшкодування ПДВ, податковими навантаженнями, постійним зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та тарифів на перевезення. Ці фактори обумовили зростання собівартості продукції, що зменшило рівень попиту на неї.

Істотно впливає на діяльність Філії непрогнозованість державної політики щодо умов ведення бізнесу. Підприємство стикається з кредитним ризиком, валютним ризиком, ризиком зміни процентних ставок та ризиком ліквідності.

Кролевецький комбінат хлібпродуктів планує реалізацію наступних напрямків:

- Реконструкцію та модернізацію виробництва у відповідності з організаційно-технічними заходами.
- Підвищення ефективності систем управління екологією, якістю, охороною праці на основі міжнародних стандартів.

Вважається, що реалізація зазначених проєктів дозволить покращити якість продукції, розширити ринок збуту, знизити витрати енергоносіїв та

собівартість, суттєво зменшити кількість викидів в атмосферу. Очікується, що наведені заходи значно покращать фінансовий стан підприємства та закладуть певний фундамент конкурентоспроможності продукції.

Ключовим аспектом стратегії Філії на найближчі роки є зміцнення й розширення своєї участі на стратегічно важливих продуктових сегментах ринку.

За стратегічну мету підприємства можна прийняти – збільшення частки ринку на 5–10% стосовно конкурентів до 2025 року, що прямо пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва і реалізації продукції.

Якщо говорити про стратегію розвитку виробництва Філії, то головним завданням виступає організація ефективної господарської та виробничої діяльності Кролевецького комбінату хлібопродуктів для одержання ним максимального прибутку. Для цього керівництвом забезпечується:

- Зниження обсягів витрат на виробництво шляхом раціонального використання трудових, матеріальних, паливно-енергетичних та інших ресурсів.
- Збільшення ефективності роботи системи управління якістю, збільшення рівня технологічної трудової дисципліни, посилення вимог щодо вхідного контролю сировини та матеріалів, котрі надходять на підприємство, вдосконалення планування й організації виробництва.
- Технічне переозброєння виробництва, модернізація устаткування, впровадження інноваційних науково-технічних розробок для підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту.
- Підвищення ефективності праці за рахунок упровадження нових прийомів і підходів до організації праці.
- Організація ритмічного виробництва продукції високої якості в строк, визначений замовником.

У рамках стратегії розвитку управління персоналом розроблена система мотивації персоналу і система його навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки [4, с. 124].

Наразі стратегія Філії охоплює всі напрямки її діяльності. Проте, якщо розглянути результати діяльності підприємства за останні роки, то можна побачити, що фінансовий стан є незадовільним, що вказує на низьку якість стратегічного планування в фінансовій сфері.

Виходячи з того, що обсяги виробництва і продажів почали знижуватися, а конкурентні позиції погіршуватися, можна зазначити, що Кролевецький комбінат хлібопродуктів переходить до стадії спаду (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Стадії життєвого циклу Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В)

Разом з тим, слід відмітити, що продукція є якісною та стандартизованою, а саме підприємство входить до десяти головних виробників у своїй сфері, тобто його позиція помітна.

Для більш точного розуміння сильних та слабких сторін, загроз і можливостей Кролевецького комбінату хлібопродуктів, проведемо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.3).

**SWOT-аналіз Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат
хлібопродуктів»**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– Великий досвід роботи компанії; – Сучасне обладнання; – Дотримання технології виробництва; – Хороша репутація у покупців; – Висока якість продукції.	– Залежність від постачальників; – Вузька асортиментна політика; – Брак навичок стратегічного управління в персоналу; – Залежність від кредиторів; – Відсутність спеціального відділу, який займається питанням формування ССУП; – Відсутність достатньої кількості вільних коштів для інвестицій.
Можливості:	Загрози:
– Зниження цін на сировину; – Розширення виробництва; – Збільшення попиту; – Розширення ринку збуту; – Підвищення кваліфікації персоналу; – Зниження операційних витрат.	– Збої в постачанні продукції; – Можливість появи нових конкурентів; – Несприятливі кліматичні чинники; – Невигодні умови кредитування; – Підвищення цін на сировину; – Економічний спад.

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Із сильних сторін Кролевецького комбінату хлібопродуктів відмітимо значний досвід діяльності підприємства, яке працює з 1987 року, має сучасне автоматизоване технологічне обладнання, зерносховища потужністю 65,5 тис. тонн та власну залізничну гілку, що дозволяє відвантажувати продукцію.

Ціль маркетингової діяльності Філії полягає в утриманні високої позиції шляхом позиціонування своєї продукції, як товару з високим рівнем якості. На підприємстві суворо контролюються нормативні показники щодо зберігання і виробництва продукції та отриманої сировини. Відповідно, споживачі високо оцінюють якість виробленого товару, що зумовлює значну частку на ринку борошна України.

У той же час, слабкими сторонами Кролевецького комбінату хлібопродуктів є значна залежність від постачальників, які можуть не виконати зобов'язання та кредиторів.

Підприємство має досить обмежений асортимент продукції та послуг, що не в повній мірі може задовольнити потреби споживачів.

У стратегічному управлінні персоналу Філії не вистачає знань та професійних навичок, і в разі прийняття необхідних стратегічних рішень вони виходять із вказівок Державної продовольчо-зернової корпорації України.

Незважаючи на впровадження інноваційних технологій на підприємстві відсутній відділ який би займався системою стратегічного управління та маркетингом.

Відповідно, можливостями Філії є розширення виробництва і асортименту, що дозволить збільшити попит, частку ринку та доходи. Для цього необхідно постійно підвищувати кваліфікацію працівників, виявляти резерви по зниженню операційних витрат.

Загрозами в діяльності Кролевецького комбінату хлібопродуктів можуть бути збої в постачанні сировини, що пов'язано як із недисциплінованістю постачальників, так і з незалежними від них умовами, зокрема кліматичними факторами. На діяльність Філії може також мати значний вплив підвищення цін на сировину, комунальні послуги, погіршення економічного стану країни та зниження платоспроможності населення.

На підставі проведеного аналізу можна визначити, що стратегія розвитку підприємства відповідає сильним та слабким сторонам. Проте, фінансовий стан, який погіршується, подальша втрата частки ринку, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції вказує на неефективність системи стратегічного управління на етапі реалізації стратегії та контролю за її виконанням. Серед причин можна виділити наступні:

- неврахування умов невизначеності;
- при появі непередбачуваних факторів зовнішнього середовища стратегія не корегується;
- точні числові оцінки замінюються якісними характеристиками ситуації;

- методи управління не в повній мірі розроблені;
- недостатнє інвестування;
- недостатня кваліфікація працівників [3, с. 161].

При цьому велика увага приділяється різним думкам про стратегію на всіх рівнях. Кролевецький комбінат хлібопродуктів намагається скласти цілі, завдання, програму мотивації персоналу таким чином, щоб все функціонувало заради успішного розвитку виробництва. Такий підхід дозволяє створити на підприємстві атмосферу, що сприяє реалізації всіх стратегічних планів.

У таблиці 2.4 проведемо оцінку ефективності управління на підприємстві за 10-бальною шкалою, за умови 10 – максимум, 0 – мінімум, при інтегральній оцінці 1,0–3,0 балів – рівень низький, 3,1–7,0 балів – рівень середній, 7,1–10,0 балів – рівень високий з врахуванням коефіцієнту вагомості. В якості експертів виступили менеджери Кролевецького комбінату хлібопродуктів.

Таблиця 2.4

**Оцінка ефективності стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ»
«Кролевецького комбінату хлібопродуктів» за 2018-2020 рр.**

Показник	Сутність	Коефіцієнт вагомості	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Внутрішня ефективність	Оцінюється з точки зору можливостей управління внутрішніми ресурсами (витратами і капіталом)	0,1	6	5	5
Зовнішня ефективність	Характеризує адаптивність підприємства та гнучкість системи управління	0,1	5	4	4
Ринкова ефективність	Показує наскільки повно задовольняються запити споживачів	0,07	8	6	7
Оптимальна ефективність	Характеризує раціональне використання всіх ресурсів підприємства	0,1	5	4	4
Стратегічна ефективність	Відображає ступінь досягнення цілей управління	0,08	6	5	5

Показник	Сутність	Коефіцієнт вагомості	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Тактична ефективність	Характеризує економічність рішень по використанню ресурсів на підприємстві	0,11	5	4	4
Комерційна ефективність	Оцінюється шляхом співвідношення фінансових результатів і витрат на їх отримання, характеризує досягнення прибутковості	0,16	6	4	3
Бюджетна ефективність	Визначається як перевищення доходів над витратами при реалізації проекту з удосконалення управління підприємством	0,12	4	3	3
Економічна ефективність	Враховує витрати і результати діяльності підприємства, що зачіпають інтереси всіх учасників	0,16	4	3	3
Інтегральна ефективність	Визначається шляхом підсумовування показників, використовуваних для оцінки підприємства і системи управління	1,00	5,27	3,8	3,71

Джерело: побудовано на основі експертної думки менеджерів Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецького комбінату хлібопродуктів»

Аналізуючи отримані дані в таблиці 2.4, відмітимо, що рівень ефективності стратегічного управління Філії можна визначити як середній, при цьому у 2019 році інтегральна ефективність зменшилась на 1,47 балів, а у 2020 році на 1,56 балів проти 2018 року, що зумовлено отриманням значного обсягу збитків та погіршенням ділової активності.

Отже, можемо зробити висновок, що система стратегічного управління Філії має власні переваги і недоліки. Стратегія підприємства характеризується ознаками стратегії концентрації. Персоналу Кролевецького комбінату хлібопродуктів не вистачає знань та професійних навичок для прийняття необхідних стратегічних рішень, але велика увага приділяється різним думкам про ССУП на всіх рівнях.

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ФІЛІІ АТ
«ДЕРЖАВНА ПРОДОВОЛЬЧО-ЗЕРНОВА КОРПОРАЦІЯ УКРАЇНИ»
«КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»**

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності навколишнього середовища. Однією з умовою перемоги Кролевецького комбінату хлібопродуктів в конкурентній боротьбі є здатність передбачення ризиків та пошук заходів їх подолання [23, с. 169].

Частина управлінських рішень із приводу мінімізації негативного впливу факторів може бути певною мірою стандартизована. Проведемо STEP-аналіз Філії, для цього проаналізуємо вплив економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів на діяльність підприємства і розглянемо можливі заходи щодо зменшення даного впливу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**STEP-аналіз Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат
хлібопродуктів»**

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливі заходи щодо зменшення впливу
1. Економічні	Загроза інфляції, грошової емісії	Знецінення грошових накопичень підприємства	Проведення фінансових операцій, зберігаючих купівельну спроможність грошових коштів
Девальвація національної грошової валюти	Труднощі з отриманням довгострокових кредитів для розвитку бізнесу	Скорочення меж бізнесу з віддаленими результатами віддачі	Розробка короткострокових проєктів
Збільшення безробіття	Здешевлення робочої сили, вивільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури	Мотивація кваліфікованого персоналу

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливі заходи щодо зменшення впливу
2.Політичні	Зміна керівництва на державному рівні	Розрив відносин з країнами-партнерами	Страховання від політичних ризиків
Зниження стабільності в суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Зміна законодавства	Використання інших напрямів діяльності
Прояв в органах державної влади тиску від політичних партій	Вплив політичного тиску на конкуренцію	Посилення конкуренції	Ціновий демпінг
3.Технологічні	Впровадження досягнень науки у виробництво	Поява нових технологій	Додаткові інвестиції у новітні розробки
Автоматизація	Скорочення витрат на виробництво	Конкуренція за ціною продукції	Впровадження новітніх технологій
Комп'ютеризація	Удосконалення виробництва	Конкуренція за якістю послуг	Використання сучасних ІТ-технологій
4.Соціальні	Збільшення мобільності населення	Збільшення плинності Персоналу	Удосконалення системи стимулювання праці
Зниження реальних доходів населення	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення обсягів реалізації	Розширення продуктової лінійки
Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів	Проблеми кваліфікації персоналу при освоєнні нових технологій	Перекваліфікація кадрів

Джерело: побудовано на основі опрацювання [19, 25]

Заходами щодо нейтралізації впливу економічного фактору на діяльність Філії можуть бути: розробка короткострокових проєктів, стимуляція попередньої оплати споживачами та проведення фінансових операцій, зберігаючи купівельну спроможність грошових коштів.

Зменшення впливу політичного фактору можливе при страхуванні від політичних ризиків, переорієнтації на інші види діяльності, ціновому демпінгу щодо конкурентів.

Зменшити вплив технологічного фактору можна, інвестуючи у новітні розробки.

Заходами щодо нейтралізації соціального фактору на діяльність підприємства може бути: удосконалення системи стимулювання персоналу, перекваліфікація кадрів та розширення продуктової лінійки.

При суттєвому рівні ризику виникнення кризової ситуації прийняття заходів необхідно вже при надходженні слабких сигналів про таку можливість. Для цього можна запропонувати наступний підхід, який наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Оперативні дії Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат
хлібопродуктів» у відповідь на появу нових факторів зовнішнього та
внутрішнього середовища**

Напрямок аналізу	Дії керівництва				
	Нагляд за змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ	Визначення сили сигналу	Зниження зовнішній стратегічної вразливості, збільшення гнучкості всередині	Розробка планів, дій	Здійснення дій щодо мінімізації негативного впливу
Визначення потенційної загрози	X				
Визначення джерела потенційної загрози		X			
Визначення масштабів загрози			X		
Визначення шляхів мінімізації негативного впливу фактора				X	
Прогноз результатів дій щодо мінімізації впливу					X

Джерело: побудовано на основі опрацювання [19, 25]

Даний підхід дає змогу завчасно розробити та прийняти управлінські рішення, збільшити швидкість виконання і формалізувати частину управлінських рішень, заздалегідь визначивши їх напрямок.

Відсутність стратегічного маркетингового підрозділу на підприємстві є суттєвою проблемою, що заважає його розвитку та просуванню на ринку. Це пов'язано з нестачею достатньої кількості кваліфікованих та компетентних у своїй галузі фахівців, які не бояться впроваджувати інноваційні технології і висувати креативні ідеї.

Тому, для більш ефективної роботи Кролевецькому комбінату хлібопродуктів необхідно провести вдосконалення організаційної структури підприємства, організувавши відділ маркетингу та стратегічного управління на підприємстві.

Метою даного відділу є розробка рекомендацій та координація діяльності з формування і проведення виробничої, збутової та стратегічної діяльності Філії [33, с. 97].

Відділ маркетингу та стратегічного управління буде виконувати наступні завдання:

- вивчення попиту на продукцію підприємства і розробка його середньострокових та короткострокових прогнозів;
- вивчення споживчих властивостей продукції;
- орієнтація виробництва на задоволення вимог споживачів;
- розробка стратегії розвитку підприємства відповідно до впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- організація реклами та стимулювання збуту.

Структуру відділу маркетингу та стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Організаційна структура відділу маркетингу та стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів»

Джерело: побудовано на основі опрацювання [12]

Начальник відділу підпорядковується безпосередньо директору Кролевецького комбінату хлібопродуктів, а у підпорядкуванні начальника знаходиться троє фахівців: менеджер зі стратегічного управління, маркетолог та аналітик.

Начальник відділу маркетингу та стратегічного управління Філії здійснює контроль за всім відділом. Він координує діяльність функціональних підрозділів зі збору і аналізу комерційно-економічної інформації, перевіряє розрахунки за заявками, взаємодіє з покупцями, здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків у ССУП, узгоджує з директором підприємства стратегію розвитку та планування діяльності.

До обов'язків менеджера зі стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів входить:

- аналіз ключових точок зростання та розвитку підприємства;
- аналіз ресурсів підприємства;
- аналіз та систематизація техніко-економічних та соціально-економічних показників роботи підприємства;
- аналіз зовнішніх факторів та середовища внутрішнього впливу;
- проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- вибір стратегії та визначення пріоритетів розвитку підприємства;
- визначення методів досягнення мети;
- обґрунтування вибору цілей та інструментів їх досягнення;

- визначення перспективного плану розвитку;
- складання прогнозу розвитку підприємства відповідно до перспективного плану, визначення основних елементів бізнес-планів підприємства.

Обов'язками аналітика Філії є:

- моніторинг та аналіз ринку конкурентів;
- вивчення споживчих запитів, динаміки їхньої зміни;
- розробка асортиментної політики;
- пошук джерел інформації про позицію підприємства на ринку;
- моніторинг ефективності продажів за групами товарів та цільовою аудиторією;
- звітність щодо ефективності залучених каналів просування;
- аналіз регіональних ринків збуту;
- прогнозування динаміки зростання та падіння реалізації продукції.

До обов'язків маркетолога підприємства входить:

- розробка та запуск маркетингових активностей;
- систематизація та аналіз даних про ефективність реклами;
- пошук точок зростання та розширення ринку;
- створення контент-плану та стратегії просування контенту.

Отже, для удосконалення процесу формування ССУП Кролевецькому комбінату хлібопродуктів потрібно створити відділ маркетингу та стратегічного управління. До нього будуть входити чотири кваліфікованих та компетентних фахівця. Відділ буде займатися: розробкою стратегії розвитку підприємства на основі оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, активною рекламною політикою, розширенням ринку збуту, оцінкою вимог споживачів тощо.

3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи стратегічного управління підприємством

Створення відділу маркетингу та стратегічного управління має призвести до поліпшення діяльності Кролевецького комбінату хлібопродуктів у найближчі роки. Тому, пропонується розпочати пошук відповідних фахівців вже зараз.

Необхідно виділити для відділу окремий кабінет у якому буде все необхідне для зручності роботи, а також закупити техніку (комп'ютери та принтер).

Оплата праці фахівців відділу маркетингу та стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів буде складатися з окладу і можливого преміювання в результаті позитивних підсумків роботи за рік, а також ефективного проведення різних засобів стимулювання збуту, які приносять Філії прибуток. Оклад буде прийматися з розрахунку середньомісячної заробітної плати на підприємстві, зокрема, для начальника відділу – 12000 грн/міс, для фахівця – 10000 грн/міс.

Розрахунок витрат на організацію відділу маркетингу та стратегічного управління комбінату наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на створення відділу маркетингу та стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за рік

Показник	Значення показника, тис. грн.
З/п начальника відділу	144
З/п фахівців	360
ССВ (22%)	110, 88
Всього фонд оплати праці	614, 88
Витрати на обладнання відділу	60
Всього	674, 88

Джерело: побудовано на основі опрацювання [26]

На створення відділу маркетингу та стратегічного управління за рік загалом може бути витрачено 674, 88 тис. грн., із них 614,88 тис. грн. складає фонд оплати праці його фахівців.

Зазвичай відмічають, що у разі створення даного відділу, дохід підприємства збільшується від 5 до 20%.

Проведемо розрахунки за прогнозом +15% до доходу Філії на наступні три роки (табл. 3.4). Оплата праці відділу буде віднесена до витрат на збут. Статті «інші операційні доходи» та «інші витрати» залишимо на рівні 2020 року. Собівартість зростає аналогічно як і дохід від реалізації продукції (+15% щорічно). Адміністративні витрати та інші операційні витрати приймемо на рівні 2019 року, так як 2020 рік був кризовим не тільки для комбінату, а й загалом несприятливим для економіки України.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності створення відділу маркетингу та стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за оптимістичним сценарієм

Показники	2020 рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	21332	24531,8	28211,5	32443,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13830	15904,5	18290,9	21033,7
Валовий прибуток, тис. грн.	7502	8627,3	9921,4	11409,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	962	962	962	962
Адміністративні витрати, тис. грн.	4760	3930	3930	3930
Витрати на збут, тис. грн.	428	1043	1043	1043
Інші операційні витрати, тис. грн.	6257	4404	4404	4404
Інші витрати, тис. грн.	1409	1409	1409	1409
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-4390	-1196,7	97,3	1585,6

Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В)

Таким чином, якщо у 2020 році Кролевецький комбінат хлібопродуктів отримав 4390 тис. грн. чистого збитку, то при створенні відділу маркетингу та стратегічного управління за оптимістичним сценарієм, за умови збільшення обсягу реалізації на 15%, – вже на другий рік підприємство отримає 97,5 тис. грн. чистого прибутку.

Розглянемо можливий песимістичний сценарій за умови зростання доходу від реалізації лише на 5% щорічно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності створення відділу маркетингу та стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за песимістичним сценарієм

Показники	2020 рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	21332	22398,6	23518,5	24694,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13830	14521,5	15247,5	16009,9
Валовий прибуток, тис. грн.	7502	7877,1	8270,9	8684,5
Інші операційні доходи, тис. грн.	962	962	962	962
Адміністративні витрати, тис. грн.	4760	3930	3930	3930
Витрати на збут, тис. грн.	428	1043	1043	1043
Інші операційні витрати, тис. грн.	6257	4404	4404	4404
Інші витрати, тис. грн.	1409	1409	1409	1409
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-4390	-1946,9	-1553,0	-1139,4

Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В)

Як бачимо, за песимістичним сценарієм, за умови збільшення обсягу реалізації на 5%, Кролевецький комбінат хлібопродуктів на протязі наступних трьох років буде також отримувати значні збитки від реалізації продукції, і хоча обсяг збитку значно зменшиться, все ж діяльність підприємства не можна буде вважати ефективною.

У табл. 3.6 прийємо оптимальний приріст доходу від реалізації (+10% щорічно) і проведемо розрахунки.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності створення відділу маркетингу та стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» за оптимальним сценарієм

Показники	2020 рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	21332	23465,2	25811,7	28392,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13830	15213	16734,3	18407,7
Валовий прибуток, тис. грн.	7502	8252,2	9077,4	9985,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	962	962	962	962
Адміністративні витрати, тис. грн.	4760	3930	3930	3930
Витрати на збут, тис. грн.	428	1043	1043	1043
Інші операційні витрати, тис. грн.	6257	4404	4404	4404
Інші витрати, тис. грн.	1409	1409	1409	1409
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-4390	-1571,8	-746,5	161,1

Джерело: побудовано на основі опрацювання Звіту про фінансові результати Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» (Додаток В)

За оптимальним прогнозом, за умови збільшення обсягу реалізації на 10%, на третій рік реалізації заходу, Кролевецький комбінат хлібопродуктів отримає прибуток у сумі 161,1 тис. грн., що є непоганим результатом, але недостатнім для Філії.

Тобто, при створенні відділу маркетингу та стратегічного управління на підприємстві обов'язковою умовою має бути зростання доходу від реалізації продукції не менше ніж на 15%, інакше створення відділу змусить Філію лише витратити кошти на найм персоналу та облаштування робочих місць.

Таким чином, за умови отримання зростання доходу від реалізації не менше ніж на 15% створення відділу маркетингу та стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів є ефективним, адже вже на другому році реалізації заходу підприємство отримає 97,3 тис. грн. прибутку, а враховуючи, що у 2019–2020 рр. отримано значні збитки, це буде позитивним показником діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки:

Система стратегічного управління – це система управління, яка ґрунтується на розробці програми по досягненню цілей, із урахуванням ресурсів підприємства та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

ССУП включає в себе набір рішень та дій з формування та реалізації стратегій, розроблених для того щоб досягти бажаних цілей організації. Вона гнучко реагує на зміни та дозволяє проводити інновації, спрямовані на досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Чітка постановка мети та завдань, грамотний аналіз проблемної ситуації, підготовка альтернатив та вибір оптимального варіанту згідно із встановленими критеріями – необхідні чинники створення ефективної ССУП.

У загальному вигляді технологія процесу формування ССУП містить такі стадії:

- визначення місії та цілей підприємства;
- стратегічний аналіз;
- вибір стратегії;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль та оцінка виконання.

Для успішного функціонування ССУП важливими є не тільки процес розробки, адаптації та впровадження стратегії, а також процеси розвитку та трансформації стратегій в залежності від зміни зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління Філії АТ «ДПЗКУ» «Кролевецький комбінат хлібопродуктів» є типовою для більшості підприємств району, але при цьому має власну специфіку організації, адже правоздатність та дієздатність підприємства обмежується правоздатністю та дієздатністю Товариства.

Загальне управління системою стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів здійснюється керівництвом підприємства та включає:

- розробку та ухвалення стратегій;
- прийняття управлінських рішень;
- коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних із змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем Філії, таких як стратегія виробництва, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних із прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

Незважаючи на те, що в останні роки комбінат показує погані результати, підприємство володіє високопродуктивним виробництвом та постійно розвиває інжиніринг. Філія провела великий обсяг робіт, спрямованих на впровадження енергозберігаючих заходів, підвищення технічного рівня, культури виробництва, якості продукції та покращення умов праці.

Зараз стратегія підприємства характеризується ознаками стратегії концентрації, підприємство активно шукає потенційні ринки збуту для своєї продукції, але не планує виробництво товарів, які значно відрізняються від базових.

Зниження обсягів виробництва та реалізації продукції вказує на неефективність системи стратегічного управління на етапі реалізації стратегії та контролю за її виконанням.

При цьому велика увага приділяється різним думкам про стратегію на всіх рівнях. Філія намагається скласти цілі, завдання, програму мотивації персоналу таким чином, щоб все функціонувало заради успішного розвитку виробництва.

Однією з умовою перемоги Кролевецького комбінату хлібопродуктів в конкурентній боротьбі є здатність передбачення операційних ризиків та пошук заходів їх подолання. Частина управлінських рішень із приводу мінімізації негативного впливу факторів може бути певною мірою стандартизована.

Кролевецькому комбінату хлібопродуктів слід вдосконалити організаційну структуру, зокрема створити відділ маркетингу та стратегічного управління на підприємстві, задіявши чотирьох фахівців. Відділ буде займатися розробкою стратегії розвитку підприємства на основі оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, активною рекламною політикою, розширенням ринку збуту, оцінкою вимог споживачів тощо.

На заснування відділу маркетингу та стратегічного управління Кролевецького комбінату хлібопродуктів за рік загалом може бути витрачено 674, 88 тис. грн., із них 614,88 тис. грн. складає фонд оплати праці фахівців відділу. При створенні даного відділу на підприємстві обов'язковою умовою має бути зростання доходу від реалізації продукції не менше ніж на 15%, інакше створення відділу змусить Філію лише витратити кошти на найм персоналу та облаштування його робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : навч. посіб. Суми, 2020. 234 с.
2. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3 (189). С. 101–107.
3. Борисюк О. В., Маленицький Д. С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 160–164.
4. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємства. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. № 1 (22Е). С. 120–130.
5. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 334–340.
6. Гучетль Р. Г. Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Краснодар, 2014. – 183 с.
7. Державна продовольчо-зернова корпорація України. URL: <https://www.pzcu.gov.ua/filiyi/#/m/Pivnichniy>.
8. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків, 2018. 292 с.
9. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
10. Економіка підприємства : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, Є. В. Ковальов та ін.]. Харків, 2017. 192 с.
11. Євчук К. А. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства. *Дніпропетровський національний*

http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm.

12. Інформаційні дані Філії АТ «ДПЗКУ» Кролевецький комбінат хлібопродуктів (внутрішня документація).
13. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38–1. С. 107–113.
14. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів, 2017. 310 с.
15. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ, 2017. 456 с.
16. Некрасова Л. А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації : монографія. Schweinfurt : Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.
17. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
18. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ, 2018. 350 с.
19. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 427–434.
20. Піжук О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Ірпінь, 2018. 390 с.
21. Посилкіна О. В., Козирева О. В., Деренська Я. М. Аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Харків, 2019. 398 с.
22. Потаман Н. В. Формування структури системи стратегічного менеджменту. *Навчальний сайт ХНАДУ*. 2021. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/page/view.php?id=102903>.

23. Продіус О. І., Лапчик В. Р. Напрями удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13. С. 167–171.
24. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ, 2018. 343 с.
25. Сабадаш Л. О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 117–124.
26. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 8 (2). С. 79–82.
27. Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 90–97.
28. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.
29. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. № 1. С. 1–14.
30. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87.
31. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків, 2019. 240 с.
32. ТОП-10 борошномельних підприємств України. *Портал «Зберігання та переробка зерна»*. 2020. URL: <https://hipzmag.com/tema/top-10-boroshnomelnih-pidpriyemstv-ukrayini/>.
33. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101.

34. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
35. Шевчук О. А. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 290–298.
36. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : навч. посіб. Житомир, 2019. 146 с.
37. Яцун Л. М., Селютін В. М., Селютін С. В. Формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Науковий вісник Харківського державного університету харчування та торгівлі*. 2015. № 39 (5). С. 223–234.
38. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. Москва, 2016. 656 с.
39. Гунина И. А., Щеглова К. А. Разработка системы стратегического управления экономической безопасности предприятия. *Экономинфо*. 2019. № 1. С. 17–21.
40. Енина Е. П., Кузьмичева М. К. Формирование и реализация системы стратегического управления на наукоемком предприятии. *Экономинфо*. 2018. № 1–2. С. 21–23.
41. Налобина Ю. И. Оптимальная система стратегического управления предприятием. *Молодой ученый*. 2018. № 8 (112). С. 629–632.

ДОДАТКИ

Додаток А

Формування системи стратегічного управління підприємством

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацій:
«Управління бізнесом», «Менеджмент персоналу»
і «Торговельний менеджмент»**

Частина 2

Київ 2021

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

FEDORENKO R.

Valuable functions and characteristics of crm systems at the trade enterprises 75

БЕЗКРОВНА Ю.

Стратегічне планування як інформаційне джерело майбутнього розвитку організації 79

В'ЮН В.

Методичні підходи щодо оцінки ефективності формування організаційної структури підприємства 85

ДАВІДЕНКО Д.

Підходи до вибору та впровадження інформаційних технологій в управлінні бізнесом 93

ДУБРОВА Р.

Формування системи стратегічного управління підприємством 98

КУШНІРОВ Д.

Аналіз товарної політики ТОВ «Яготинський маслозавод» 104

ЛІТВИНОВ А.

Сутність конкурентних переваг і особливості їх формування в умовах невизначеності 109

ПОЛІЩУК К.

Стратегії розвитку компаній: сутність та різновиди 115

ПОПАДІН В.

Управління конкурентоспроможністю закладу освіти 122

СТОГНІЙ К.

Інструменти ідентифікації ризиків підприємства 129

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ДУБРОВА Р., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розкрито сутність системи стратегічного управління підприємством та розглянуто її складові. Побудована модель роботи системи стратегічного управління на підприємстві. Обґрунтовано доцільність формування системи стратегічного управління на прикладі Філії АТ «ДПЗКУ» Кролевецький комбінат хлібопродуктів.

The article reveals the essence of the strategic management system of the enterprise and considers its components. The model of work of system of strategic management at the enterprise is constructed. The expediency of forming a system of strategic management on the example of the Branch of JSC «DPZKU» Krolevets bakery is substantiated.

Постановка проблеми. Відсутність місії, орієнтирів та цільової спрямованості розвитку підприємства, здатності активно впливати на середовище, можливості аналізувати вплив його зовнішнього оточення та адекватної реакції на нього, на жаль, робить більшу частину виробництв безпомічними у коротко- та середньостроковій перспективі і безперспективними у стратегічному майбутньому. Для успішного функціонування на ринку і забезпечення переваг в конкурентній боротьбі організація повинна бути гнучкою, вміти оперативно реагувати на зміни, постійно шукати нові можливості та інновації, аналізувати перспективи. Саме формування системи стратегічного управління підприємством (ССУП) є основою забезпечення ефективної роботи підприємства протягом довгострокового періоду часу. Складності побудови ССУП, зважаючи на ймовірні зміни сильних та слабких сторін підприємства, а також співвідношення між кількістю та силою впливу на його розвиток загроз і можливостей ринку, обумовлюють актуальність проблематики формування ССУП.

Різні аспекти стратегічного управління вивчали як іноземні, так і українські вчені, а саме: М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Наливайко, Г. П'ятницька, З. Шершньова та інші. До числа вчених, які присвятили свої дослідження питанню формування ССУП, варто віднести: Г. Кіндрацьку, А. Томпсона, А. Мазаракі, Ф. Бутинця, Л. Забродську, А. Кармінського та інших. Проте ситуація на ринку постійно змінюється, висуваючи перед підприємствами нові виклики, а тому підходи до формування ССУП потрібно постійно удосконалювати, зважаючи на специфіку діяльності та розвитку того чи іншого підприємства.

Метою цього дослідження є аналіз теоретичних засад формування ССУП та визначення особливостей її застосування на прикладі Філії АТ «ДПЗКУ» Кролевецький комбінат хлібопродуктів.

Результати дослідження. У ринкових умовах кожне підприємство самостійно створює концепцію свого розвитку, яка може досягти успіху або спричинити занепад підприємства, призвести до його банкрутства. Найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі та способом його адаптації до змін у ньому є стратегічне управління.

Стратегічне управління – це процес розробки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень, основою якого є формування стратегії розвитку, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього ділового середовища. У разі його застосування фіксуватиметься інформація про те, що підприємство має робити в даний момент часу, щоб досягти бажаної мети та результату у майбутньому, при чому оточення й умови функціонування будуть змінюватися [2, с. 159-160]. Головною метою стратегічного управління є створення такої ССУП, яка б

дає можливість на підставі аналізу зовнішнього середовища підприємства та його внутрішнього стратегічного потенціалу, формулювати місію та цілі, розробляти і реалізовувати стратегію таким чином, щоб забезпечити у майбутньому досягнення високих економічних та соціальних результатів.

Формування ССУП має відбуватися з дотриманням основних принципів стратегічного управління [4, с. 109–110]:

- цілеспрямованість: досягнення бажаного результату є метою кожної стратегії;
- безперервність: постійний розвиток та пристосування до змін у середовищі;
- циклічність: повторюваність етапів ССУП;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів: визначає доцільність використання наукових методів та прийомів;
- послідовність етапів: процес формування ССУП складається з певних етапів, що мають відповідну послідовність, при дотриманні якої організація може досягти поставлених цілей;
- комплексний підхід до розроблення стратегій та ССУП: різні цілі супроводжуються різними шляхами їх досягнення. Важливо, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою та мали систематичний характер;
- унікальність ССУП: кожне підприємство має свою специфіку, тому не можна застосовувати одну систему стратегічного управління для різних підприємств. Використовуючи певну розробку, її потрібно пристосувати до конкретної організації;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління до змін і умов функціонування підприємства: ССУП має удосконалюватися;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей: ніхто не в силах передбачити, що чекає нас завтра, через місяць, рік і більше, тому кожне виробництво повинно використовувати функцію прогнозування майбутнього розвитку та діяльності підприємства, мати запасний план як готовність до непередбачуваних негативних сценаріїв;
- результативність та ефективність: отримання максимального результату при мінімальних затратах часу та ресурсів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

Система стратегічного управління – це своєрідна ідеологія бізнесу, що не зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. Вона допомагає своєчасно формувати мету розвитку, знаходити проблеми і ставити відповідні завдання, шукає способи вирішення й організовує досягнення цілей підприємства. ССУП, як правило, ґрунтується на стратегічному плануванні, яке доповнюється механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування та контролю реалізації стратегії.

Стратегічне управління, як процес здійснення функцій управління, охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізацію стратегій, організацію забезпечення стратегічного управління. ССУП за виконуваними функціями зображена на рис. 1.

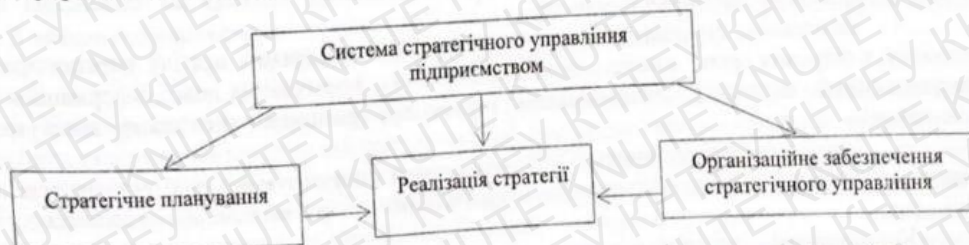


Рис. 1. Система стратегічного управління підприємством за виконуваними функціями

Джерело: [5, с. 123].

Стратегічне планування відіграє роль фундаменту для розробки ССУП. Воно визнає загальний напрямок розвитку підприємства, його головну мету існування та формує систему цілей, які повинні бути доведені до всього трудового колективу, щоб об'єднати зусилля для їх досягнення. Стратегічне планування дозволяє координувати роботу підприємства, його підрозділів і окремих підсистем. За його допомогою здійснюється регулювання внутрішніх процесів, шляхом об'єднання діяльності окремих елементів системи із загальною метою [1, с. 50].

Розробка стратегії та її виконання є основними частинами ССУП. Стратегія – це складний управлінський процес, який дозволяє ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, допомагає формулювати та реалізувати перспективні цілі підприємства. Вона визначає загальний напрямок і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Іншими словами, стратегія – це не тільки продуманий абстрактний план, її варто розглядати як симбіоз запланованих дій та адаптивної реакції на ситуацію. Для розробки стратегії необхідне поєднання інтуїції та мистецтва, професіоналізму і творчості менеджерів, а також залучення всіх працівників до її реалізації. Процес формування стратегії, як правило, складається з таких етапів: 1) визначення місії та цілей підприємства; 2) аналіз ринку; 3) визначення конкурентних переваг підприємства; 4) побудова системи стратегічних цілей; 5) знаходження стратегічних альтернатив; 6) введення системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії.

Реалізація стратегії передбачає впровадження стратегічного планування в роботу підприємства, виконання поставлених завдань і грамотне управління на кожному етапі роботи. Менеджерам при цьому доцільно пам'ятати, що навіть найдосконаліша стратегія залишиться на папері, якщо не буде відповідного контролю за її виконанням. Стратегічний контроль забезпечує зіставлення результатів діяльності на всіх етапах реалізації стратегії з цілями і вимогами середовища, що дає можливість підприємству розробляти і впроваджувати корегуючі та стимулюючі заходи.

Впровадження ССУП зазвичай потребує значних витрат часу та ресурсів, а також створення спеціального підрозділу, який буде відповідальний за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом та простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і реалізацією стратегії [7, с. 365]. Деякі науковці вважають, що для формування ССУП необхідно пройти п'ять етапів [8, с. 228]:

1. Підготовчий етап: розвиток стратегічного мислення; розробка нової концепції управління; формування впевненості в стратегічних змінах; формування ресурсної основи; створення організаційно-правової основи.

2. Формування програми стратегічних змін: визначення термінів впровадження програми змін; фінансове забезпечення; визначення можливого опору з боку персоналу і формування системи його мотивації; створення команди прихильників стратегічних змін; визначення ступеня готовності підприємства до змін.

3. Подолання опору з боку персоналу: визначення підходу до здійснення змін; розвиток персоналу; мотивація персоналу.

4. Здійснення стратегічних змін за програмою: створення відділу перспективного розвитку; створення групи перспективного планування; формування нової інформаційної та комунікаційної політики; стимулювання персоналу; розподіл обов'язків; делегування повноважень.

5. Закінчення формування ССУП: здійснення координуючої ролі відділу перспективного розвитку; оцінка ефективності стратегічних змін; визначення недоліків та їх усунення.

Користуючись даними власного дослідження, що проводилось на базі Філії АТ «ДПЗКУ» Кролевецький комбінат хлібопродуктів, а також спираючись на дані досліджень інших науковців [1; 2; 4-8 та ін.], спробуємо окреслити складові моделі ССУП вищезазначеної філії (рис. 2). Зауважимо при цьому, що Філія акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» Кролевецький комбінат хлібопродуктів – підприємство

харчової промисловості, лідер на ринку високоякісного борошна. Основний вид діяльності Філії – це виробництво сортового пшеничного борошна, висівок, а також розсипних і гранульованих комбікормів, приймання, сушіння, зберігання та відвантаження зернових, зернобобових і олійних культур. Філія створена з метою розширення сфер і територій функціонування Товариства. Діяльність Філії спрямована на забезпечення сприяння отриманню прибутку і поліпшенню показників фінансово-господарської діяльності комбінату в цілому.

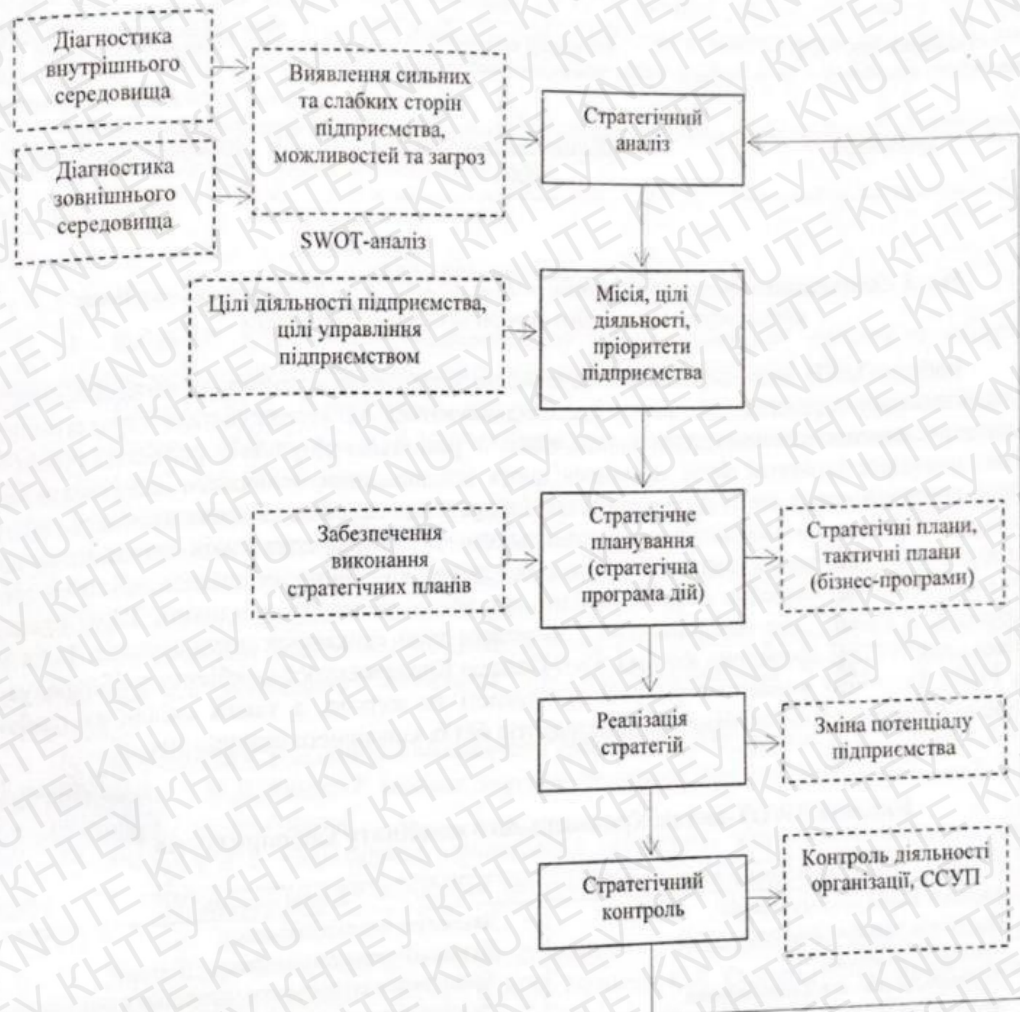


Рис. 2. Модель роботи системи стратегічного управління на базі Філії АТ «ДІПЗКУ» Крелевецький комбінат хлібопродуктів (розробка автора)

У цілому система управління Крелевецького комбінату хлібопродуктів є типовою для більшості підприємств району, але при цьому має власну специфіку організації (рис. 3).

Загальна ССУП Крелевецького комбінату хлібопродуктів передбачає та включає в себе розробку та ухвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних із змінами зовнішнього і внутрішнього середовища. Для оперативності одержання всебічної інформації, на підприємстві створена комплексна система автоматичного обліку. Стратегічні рішення приймаються на двох основних рівнях управління Філією: діловому (або бізнес) рівні та функціональному. Цьому, зокрема сприяє і сформована в цій організації організаційна система управління (див. рис. 3).



Рис. 3. Організаційна структура управління Філії АТ «ДПЗКУ» Крелевецький комбінат хлібопродуктів (розробка автора за даними організації)

Робота ССУП досліджуваного підприємства передбачає розробку як загальної, так і функціональних стратегій, що мають підпорядковуватися та узгоджуватися стратегічним планам досягнення загальних стратегічних цілей. У разі, якщо результати реалізації однієї з функціональних стратегій Філії не відповідають запланованим величинам показників, за якими контролюються етапи її впровадження на практиці, негайно здійснюються відповідні коригування з метою забезпечення максимального досягнення показників наближених до первинного стратегічного плану (звичайно, якщо ситуація на ринку не змінилася, і цей стратегічний план не потребує змін відповідно до нових ринкових викликів). Щоб краще зрозуміти, з якими саме можливостями і загрозами нині стикається досліджувана Філія у роботі своєї ССУП проведемо якісний SWOT-аналіз Крелевецького комбінату хлібопродуктів (табл. 1), тобто визначимо ринкові можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони Крелевецького комбінату хлібопродуктів без їх кількісного оцінювання.

Таблиця 1

Якісний SWOT-аналіз Крелевецького комбінату хлібопродуктів *

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Великий досвід роботи компанії; - Підтримка належної якості продукції; - Сучасне обладнання; - Дотримання технології виробництва; - Хороша репутація у покупців.	- Залежність від постачальників; - Вузька асортиментна політика; - Брак навичок стратегічного управління в персоналі; - Залежність від кредиторів; - Відсутність спеціального підрозділу для вирішення питань формування і розвитку ССУП.
Можливості	Загрози
- Зниження цін на ресурси постачальників; - Можливості для збільшення частки на ринку; - Збільшення попиту на продукцію Філії; - Наявність можливостей та перспектив для розширення ринку збуту; - Можливості для підбору висококваліфікованих кадрів завдяки їх наявності на ринку праці.	- Збоїв в постачанні продукції; - Можливість появи нових конкурентів; - Несприятливі кліматичні чинники; - Невигідні умови кредитування; - Підвищення цін на сировину; - Економічний спад.

Примітка. * Складено автором на основі внутрішньої інформації Філії АТ «ДПЗКУ» Крелевецький комбінат хлібопродуктів [3].

Отже, для більш ефективної роботи ССУП та досягнення високих результатів Кролевецькому комбінату хлібопродуктів потрібно вирішити існуючі проблеми та провести певні заходи, спрямовані на стратегічний розвиток підприємства та вжиття заходів щодо запобігання ринкових загроз.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що система стратегічного управління підприємством включає в себе набір рішень та дій з формування та реалізації стратегій, розроблених для того щоб досягти бажаних цілей організації. Чітка постановка мети та завдань, грамотний аналіз проблемної ситуації, підготовка альтернатив та вибір оптимального варіанту стратегії згідно із встановленими критеріями – це необхідні чинники забезпечення нормальної роботи ССУП.

Процес формування ССУП на кожному підприємстві буде мати свої специфічні риси, але етапи цього процесу можуть повторюватися.

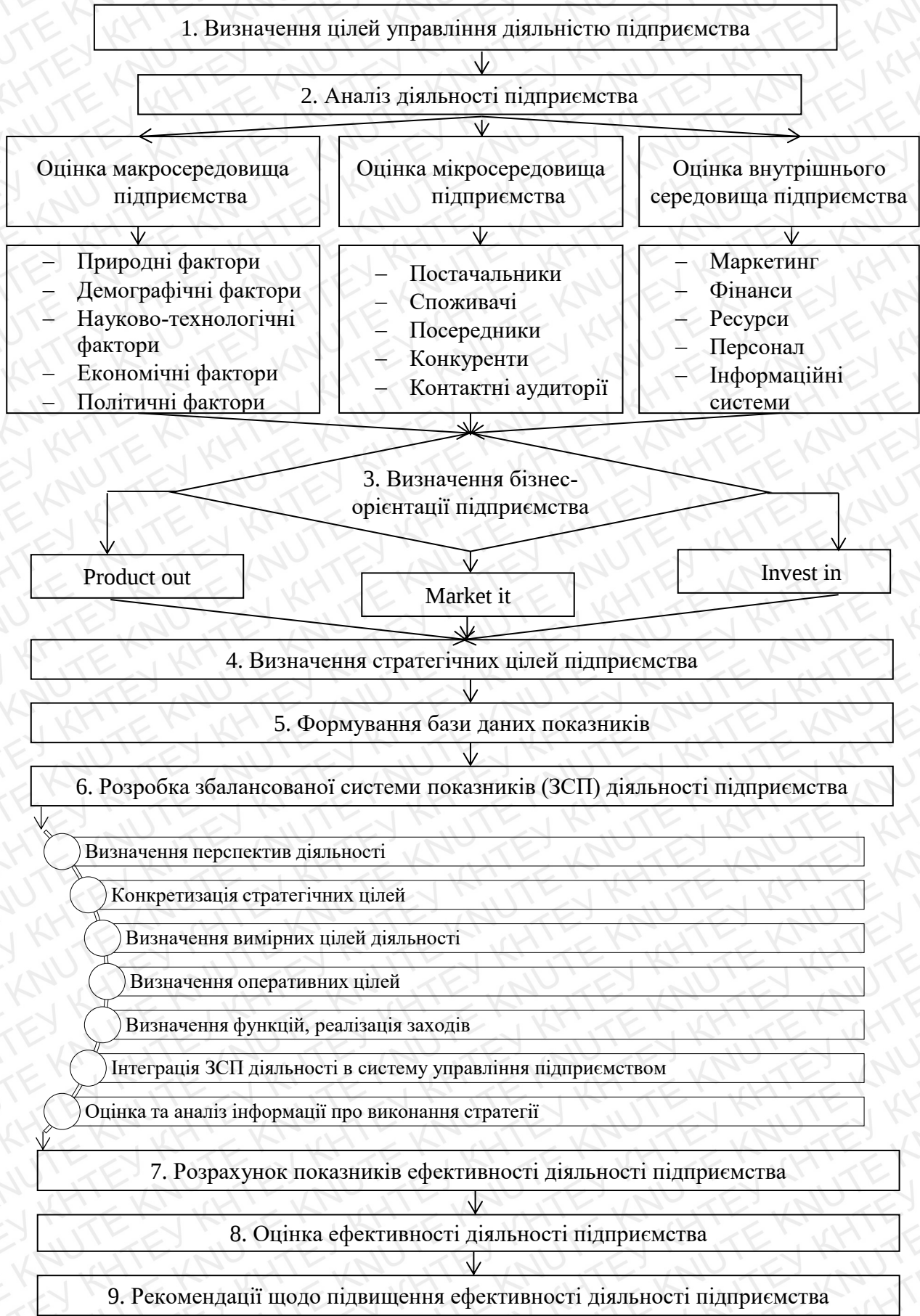
Список використаних джерел

1. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. – 343 с.
2. Єщенко М.В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні / М.В. Єщенко, В.Г. Михайличенко // Галицький економічний вісник. – 2020. – № 3 (64). – С. 157–162.
3. Інформаційні дані Філії АТ «ДПЗКУ» Кролевецький комбінат хлібопродуктів (за даними внутрішньої звітної документації).
4. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства / Л.М. Киш // Причорноморські економічні студії. – 2019. – № 38 (1). – С. 107–113.
5. Олійник Л.В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л.В. Олійник, А.П. Кузнецова // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3(31). – С. 118–126.
6. П'ятницька Г.Т. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств / Г.Т. П'ятницька, О.М. Григоренко, Т.В. Долженко // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – 2021. – № 2. – С. 30–43. Серія. Економічні науки.
7. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах / Ж.Г. Чухлата // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 362–367.
8. Яцун Л.М. Формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Л.М. Яцун, В.М. Селютін, С.В. Селютін // Науковий вісник Харківського державного університету харчування та торгівлі. – 2015. – № 39 (5). – С. 223–234.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, проф.
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г.Т.

Додаток Б

Методика обґрунтування ефективності ССУП



Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство	Філія Публічного акціонерного товариства "Держання продовольчо-зернова корпорація України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018 12 01	37506122	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Рік 2018	Р.	Форма N2 Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код ризика	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66 428	37 457		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(57 593)	(31 537)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:	2090	8 835	5 920		
прибуток	2095	(-)	(-)		
збиток	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2110	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2111	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2112	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2120	2 811	798		
Інші операційні доходи	2121	-	-		
у тому числі:					
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(4 432)	(3 441)		
Адміністративні витрати	2150	(879)	(320)		
Витрати на збут	2180	(4 630)	(1 782)		
Інші операційні витрати	2181	-	-		
у тому числі:					
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції					
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	1 705	1 175		
прибуток	2195	(-)	(-)		
збиток	2200	-	-		
Доход від участі в капіталі	2220	-	-		
Інші фінансові доходи	2240	23	9 280		
Інші доходи	2241	-	-		
у тому числі:					
дохід від благодійної допомоги	2250	(-)	(-)		
Фінансові витрати	2255	(-)	(-)		
Втрати від участі в капіталі	2270	(1 297)	(10 866)		
Інші витрати	2275	-	-		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті					

Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	431	-
збиток	2295	(-)	(411)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	431	-
збиток	2355	(-)	(411)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	94 490
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	-	94 490
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	94 490
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	431	94 079

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	70 261	27 734
Витрати на оплату праці	2505	22 190	15 587
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 962	3 055
Амортизація	2515	5 182	3 506
Інші операційні витрати	2520	5 235	2 181
Разом	2550	107 830	52 063

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Гордієнко Геннадій Іванович

Головний бухгалтер

Задко Наталія Юріївна

Підприємство Філія Публічного акціонерного товариства "Державна продовольчо-зернова корпорація України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ		КОДИ 2019 12 01 37506122	
(найменування)					
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		за		Рік 2019	
		р.		Форма №2 Код за ДКУД 1801003	
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 232	66 428		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестрахування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70 084)	(57 593)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	7 148	8 835		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	958	2 811		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(3 930)	(4 432)		
Витрати на збут	2150	(1 219)	(879)		
Інші операційні витрати	2180	(4 404)	(4 630)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	-	1 705		
збиток	2195	(1 447)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	-		
Інші доходи	2240	1	23		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)		
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(1 873)	(1 297)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	431
збиток	2295	(3 319)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	431
збиток	2355	(3 319)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	615	-
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	615	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	615	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2 704)	431

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	53 982	70 261
Витрати на оплату праці	2505	10 314	22 190
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 752	4 962
Амортизація	2515	2 336	5 182
Інші операційні витрати	2520	5 923	5 235
Разом	2550	75 307	107 830

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Гордіснко Геннадій Іванович

Головний бухгалтер

Задко Наталія Юрівна

Підприємство Філія Публічного акціонерного товариства "Держання продовольчо-зернова корпорації України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	01
37506122		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 332	77 232
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 830)	(70 084)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 502	7 148
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	962	958
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 760)	(3 930)
Витрати на збут	2150	(428)	(1 219)
Інші операційні витрати	2180	(6 257)	(4 404)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(2 981)	(1 447)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	1
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 409)	(1 873)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	-
прибуток	2295	(4 390)	(3 319)
збиток	2300	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
Чистий фінансовий результат:	2350	-	-
прибуток	2355	(4 390)	(3 319)
збиток			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

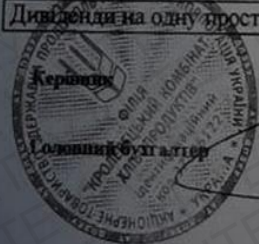
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	615
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	615
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	615
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(4 390)	(2 704)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 608	53 982
Витрати на оплату праці	2505	9 423	10 314
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 049	2 752
Амортизація	2515	1 818	2 336
Інші операційні витрати	2520	910	5 923
Разом	2550	25 808	75 307

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Горденко Геннадій Іванович

Задко Наталія Юрівна

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

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

Дата (рік, місяць, число) 2018 12 31

Підприємство Філія Публічного акціонерного товариства "Державна продовольчо-зернова корпорація України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів"

Територія вул. Андріївська, буд. 10, м. Кролевець, Сумська обл. 41300

Організаційно-правова форма господарювання Філія (інший відокремлений підрозділ)

Над економічної діяльності Використання продуктів борошномельно-хлібопекної промисловості

Середня кількість працівників 264

Адреса, телефон вул. Сакаганського, буд. 1, м. Київ, 01033; вул. Андріївська, 10, м. Кролевець, Сумська обл., 41300

за ЄДРПОУ 37506122

за КОАТУУ 5922610100

за КОГПФ 610

за КВЕД 10.61

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 "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	47	-
первісна вартість	1001	47	47
накопичена амортизація	1002	-	47
зменшені капітальні інвестиції	1005	2 450	4 832
зобов'язання	1010	149 709	151 770
первісна вартість	1011	149 709	156 902
знос	1012	-	5 132
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишки коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	152 206	156 602
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1100	3 244	10 855
Незакінчене виробництво	1101	2 902	7 310
Готова продукція	1103	-	2 404
Товари	1104	342	1 141
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити нерестраховані	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 097	7 741
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 819	1 093
з бюджетом	1135	485	497
у тому числі з податку на прибуток	1136	483	483
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40	16
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	291
Готівка	1166	15	17
Ресурси в банках	1167	1	274
Витрати майбутніх періодів	1170	117	183
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	155	379
Усього за розділом II	1195	11 973	21 055
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	164 179	177 657

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	122 705	122 616
Додатковий капітал	1410	-	-
Емсійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(37 642)	(37 211)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	85 063	85 405
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 168	236
розрахунками з бюджетом	1620	183	150
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	70	12
розрахунками з оплати праці	1630	512	41
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	128	894
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	76 282	90 548
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	296	214
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	477	157
Усього за розділом III	1695	79 116	92 252
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	164 179	177 657

Керівник

Гордіснюк Геннадій Іванович

Головний бухгалтер

Задко Наталія Ігорівна

Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

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

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

Підприємство: **Філія Публічного акціонерного товариства "Державна проволочно-мережа корпорація України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів"**

Територія: **вул. Андріївська, буд. 10, м. Кролевець, Сумська обл., 41300** за КОАТУУ: **5922610100**

Організаційно-правова форма господарювання: **Філія (інший відокремлений підрозділ)** за КОДПГ: **610**

Вид економічної діяльності: **Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості** за КВЕД: **10.61**

Середня кількість працівників: **260**

Адреса, телефон: **вул. Сахаранського, буд. 1, м. Київ, 01033; вул. Андріївська, 10, м. Кролевець, Сумська обл., 41300** за ЄДРПОУ: **52806**

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 "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐ V
за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	47	48
накопичена амортизація	1002	47	48
незавершені капітальні інвестиції	1005	4 832	15 859
Основні засоби	1010	151 770	152 307
первісна вартість	1011	156 902	162 336
знос	1012	5 132	10 229
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
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	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок кошти у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	156 602	168 166
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	10 855	5 072
Виробничі запаси	1101	7 310	4 965
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	2 404	-
Товари	1104	1 141	107
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переотрачування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 741	5 799
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 093	912
з бюджетом	1135	497	501
у тому числі з податку на прибуток	1136	483	483
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	16	152
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	291	220
Готівка	1166	17	12
Рахунки в банках	1167	274	208
Витрати майбутніх періодів	1170	183	753
Частка переотрачування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	379	1 496
Усього за розділом II	1195	21 055	14 905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	177 657	183 071

Пасива	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	122 616	123 231
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(37 211)	(40 530)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видуваний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	85 405	82 701
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	236	1 705
розрахунками з бюджетом	1620	150	134
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	12	-
розрахунками з оплати праці	1630	41	23
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	894	17
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	90 548	97 524
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	214	304
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	157	663
Усього за розділом III	1695	92 252	100 370
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	177 657	183 071

Керівник

Гордісько Геннадій Іванович

Головний бухгалтер

Задко Наталія Юрївна

1 Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Наказового розпорядження (стипендії)
бухгалтерського обліку 1 "Детальні витрати до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2020 12 31

Підприємство **Філія Публічного акціонерного товариства "Деражнянська промислово-зернова корпорація України" "Кролевецький комбінат хлібопродуктів"** за КОДІ 37506122

Територія **ауд. Андріївська, буд. 10, м. Кролевець, Сумська обл., 41360** за КОАТУУ 5922610100

Організаційно-правова форма господарювання **Філія (інший відокремлений підрозділ)** за КОПФГ 610

Вид економічної діяльності **Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості** за КВЕД 10.61

Середня кількість працівників **270**

Адреса, телефон **вул. Сакевичівського, буд. 1, м. КІПВ, 01033; вул. Андріївська, 10, м. Кролевець, Сумська обл., 41300** 52806

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

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

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	48	48
накопичена амортизація	1002	48	48
закінчені капітальні інвестиції	1003	15 859	5 164
Основні засоби	1010	152 307	162 038
первісна вартість	1011	162 536	178 329
знос	1012	10 229	16 291
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
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	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	168 166	167 202
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	1100	5 072	7 408
Незакінчене виробництво	1101	4 965	7 154
Готова продукція	1102	-	-
Товари	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1104	107	254
Депозити перестрахування	1110	-	-
Некласифіковані	1115	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за видами авансів	1125	5 799	3 268
з бюджетом	1130	912	1 256
у тому числі з податку на прибуток	1135	501	501
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1145	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	152	39
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Готівка	1165	220	219
Расунки в банках	1166	12	19
Витрати майбутніх періодів	1167	208	200
Частка перестрахованих у страхових резервах	1170	709	268
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 496	303
Усього за розділом II	1195	14 861	13 264
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	183 027	180 466

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	123 231	123 231
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(40 574)	(44 964)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	82 657	78 267
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відотрачені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пелісійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 705	225
розрахунками з бюджетом	1620	134	136
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	23	14
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	17	1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	97 524	101 042
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	304	576
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відотрачені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	663	203
Усього за розділом III	1695	100 370	102 199
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	183 027	180 466

Керівник

Головний бухгалтер

Гордісько Геннадій Іванович

Задко Наталія Юрївна

1 Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.