

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Логістика»

на тему: «Стратегічне управління логістичним розвитком підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 601-ЕМЛ

Зіненко Ярослав Русланович _____

Керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри

менеджменту і логістики

Гунченко М.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність та зміст логістичного розвитку підприємства.....	
1.2. Стратегічне управління логістичним розвитком підприємства у системі корпоративного стратегічного управління	10
1.3. Сучасні аспекти стратегічного управління логістичним розвитком підприємства (вітчизняний та зарубіжний досвід)	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОБ’ЄКТА і СУБ’ЄКТА УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ.....	28
2.1. Аналіз об’єкта та суб’єкта управління ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП».....	28
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП».....	42
2.3. Підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП».....	61

3.1. Стратегічні напрями та логістичні стратегії ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» у системі вимог сталого розвитку	61
3.2. Заходи з мінімізації ризиків для забезпечення логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП».....	67
3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту з впровадження логістичної технологічної інновації	71
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Протягом останніх десятиліть логістичні підходи у менеджменті підприємства набули все більшої ролі та значення. Сьогодні логістична складова розвитку підприємства розглядається як його стратегічний потенціал і є критичним фактором успіху підприємницької та корпоративної діяльності. Такі основні тенденції соціально-економічного розвитку як глобалізація, вертикальна дезінтеграція, широке застосування проектів аутсорсингу, зростання ступеня складності та динамізму змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі супроводжуються посиленням рівня невизначеності управлінської праці.

Інтеграція стратегічного логістичного управління в загальний процес корпоративного стратегічного управління стає потужним засобом для подолання невизначеності умов середовища, що потребує належного обґрунтування логістичних рішень, які передбачають залучення інвестицій у значному обсязі. Не менш важливим є те, що зміни у способі розподілу та структурування повноважень і завдань у логістичній організації необхідні для того, щоб адаптація до умов середовища могла відбуватися на операційному та стратегічному рівнях. Припускається, що перехід від переважаючої механістичної та жорсткої логістичної організації до органічних та більш адаптивних стратегій проектування може створити адекватну організаційну основу для роботи логістів у дедалі більш невизначеному бізнес-середовищі сьогодення та майбутнього. Отже, тема кваліфікаційної роботи є досить актуальною, адже ефективність логістичного стратегічного управління сприяє раціональному використанню наявних ресурсів та виступає вагомою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо побудови логістичної стратегії підприємства.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідити сутність та зміст логістичного розвитку підприємства;
розкрити особливості стратегічного управління логістичним розвитком підприємства у системі корпоративного стратегічного управління;
визначити сучасні аспекти стратегічного управління логістичним розвитком підприємства (вітчизняний та зарубіжний досвід);
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»;
проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»;
запропонувати підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком підприємства;
обґрунтувати стратегічні напрями та логістичні стратегії ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» у системі вимог сталого розвитку
запропонувати заходи з мінімізації ризиків для забезпечення логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»;
здійснити оцінку ефективності реалізації проекту з впровадження логістичної технологічної інновації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування логістичним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є особливості системи стратегічного планування логістичним розвитком підприємства на прикладі ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці українських і закордонних фахівців в галузі менеджменту, законодавчі та нормативні документи, статистичні та фінансові дані ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП», аналітичні розрахунки автора, які виконано в процесі підготовки кваліфікаційної роботи.

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано матеріали дослідження збірника наукових праць *«Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р.; 72-а наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів, присвяченої відзначенню 90-річчя Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка; Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих учених, студентів та аспірантів (11 червня 2020 року Полтава). 2020.*

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, які в свою чергу поділяються на підрозділи, у яких поступово та логічно розкривається сутність обраної теми. Загальний обсяг роботи - 110 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 11 таблиць, список використаної літератури включає 79 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та зміст логістичного розвитку підприємства

Прискорення соціально-економічного розвитку України, підвищення добробуту суспільства в цілому реалізується на рівні окремих підприємств, перш за все через вищий менеджмент підприємства, який в свою чергу повинен бути соціально орієнтованим. Одна з цілей функціонування соціально відповідального підприємства полягає в забезпеченні реалізації потреб розвитку суспільства. На підприємства покладаються особливі моральні зобов'язання і соціальна відповідальність. Від підприємств очікують високих стандартів надійності продукції і виробничих процесів, чесного поводження зі своїм персоналом, постачальниками і конкурентами, зусиль по економії природних ресурсів, а також відкритої інформаційної політики [3].

Проблеми пошуку пріоритетних напрямків підвищення ефективності управління підприємствами, в тому числі на основі логістичної концепції, присвячені роботи А. М. Гаджинського, Є. В. Крикавського, Ю. М. Неруш, С. А. Уварова, Д. Уотерса та інших вітчизняних і зарубіжних вчених [1; 2; 4].

Серед причин, що стримують розвиток логістики в Україні, слід зазначити наступні. Першою з них являється дефіцит державного зацікавлення до підходу проблем логістики, що проявляється у відсутності юридичної бази щодо вагомих аспектів логістичного розвитку підприємств, центрів їх підготовки і фахівців. Друга причина - загальна економічна криза, щодо невирішених питань власності і зниженням обсягів виробництва, які гальмують будь-які змінення. По-третє, логістика включає в себе комплексний облік витрат, при якому збільшення витрат в транспортно-складському

господарстві можливо перекрити ефектом, отриманим за межами цієї області. По-четверте, логістичний підхід включає радикальні зміни в структурі підприємства та дає змогу впровадити більш гнучкі організаційні структури, створити спеціалізовані цехи і служби транспортно-складського господарства. По-п'яте, розвиток ідей логістики можна стимулювати за допомогою недоліків професійної підготовки персоналу.

Сьогодні спостерігається цільовий попит на практичне використання логістики. Прогресує також традиційний попит на фрагментарні логістичні рішення, наприклад, в сфері поставок і транспортувань [1].

Логістика – це синергетична діяльність в конкурентному ринковому середовищі, спрямована на ефективне управління, планування і забезпечення матеріальних і відповідних їм інформаційних і грошових потоків. Логістика дає можливість комплексно і системно охопити основні етапи сфери обігу: «постачання – виробництво – зберігання – розподіл – транспорт – попит – споживання». Тобто, основними джерелами підвищення ефективності економічної діяльності за рахунок застосування логістики є зменшення розмірів різних видів запасів і скорочення циклу господарської діяльності. Це, відповідно, дає змогу досягти скорочення обсягу капіталу, вкладеного в запаси, прискорення оборотності капіталу, збільшення прибутку. Виконання замовлень дозволяє значно розширити коло зацікавлених клієнтів, зайняти нові ринкові ніші, а потім застосовувати власну цінову політику.

Таким чином, діалектика взаємозв'язку конкурентної переваги підприємства і логістики полягає в тому, що послідовна логістизація економічних потоків підприємства веде до зростання його конкурентного потенціалу; зростання конкурентної переваги підприємства посилює необхідність повнішого використання інструментарію логістики.

Логістика може підвищити ефективність роботи підприємства і змінити його конкурентні позиції, якщо при організації та впровадженні логістичного управління виконується ряд умов:

забезпечення взаємодії логістичного управління зі стратегією, в цілому прийнятої підприємством; можливість розробки та практичного здійснення заходів щодо реорганізації та управління економічними потоками; своєчасне отримання, передача, переробка, збереження і візуалізація всієї супутньої інформації; можливість здійснення контролю і управління трудовими ресурсами; забезпечення взаємозв'язків з іншими підприємствами і особами з вироблення і реалізації стратегічної лінії; можливість визначення та врахування ефективності логістики в прийнятій системі фінансових показників.

З вищевикладеного можна зробити висновок про необхідність наукового обґрунтування та вдосконалення стратегічного управління логістичним розвитком підприємства як логістичної системи (системи логістичних взаємозв'язків) на підставі врахування впливу організаційно економічних чинників формування витрат логістичної системи підприємства. У свою чергу можна констатувати доцільність розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі логістичного підходу, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах за рахунок раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що логістичний розвитком підприємства як логістичної системи є об'єктом дослідження й об'єктом управління. Тоді логістичну систему слід розглядати за трьома типовими підходами:

як комплекс процесів, явищ, зв'язків між ними, що існує об'єктивно та незалежно від суб'єкта управління. Це дає змогу аналізувати її структуру та механізм функціонування.

як інститут, спосіб дослідження, модель;

як компроміс між двома першими групами.

Отже, логістична система є штучно створюваним комплексом елементів, призначеним для вирішення складного економічного завдання. Логістична система є реальним об'єктом і водночас абстрактним відображенням зав'язків дійсності.

1.2. Стратегічне управління логістичним розвитком підприємства у системі корпоративного стратегічного управління

Ефективний розвиток економіки кожного підприємства України, як і економіки країни в цілому, неможливий без удосконалення роботи логістичної системи з урахуванням сучасних тенденцій. Створення логістичної системи підприємства — одне із основних завдань стратегічного розвитку підприємства. Основною стратегією при реформуванні логістичної діяльності повинна бути стратегія інтеграції — націлена на формування логістичних ланцюгів транспортних та вантажних потоків від їхнього виникнення до кінцевого споживача.

Стратегічне управління є одним із найважливіших елементів ефективного розвитку підприємств. З другої половини ХХ ст. бурхливо спостерігається активний розвиток теоретичних підходів до цього питання. В іноземній та вітчизняній теорії існує чимало визначень та класифікацій стратегій. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі пропонують розглядати стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечувати здійснення місії організації і досягнення її цілей. І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Ф. Котлер говорить про стратегію як про раціональну, логічну побудову, керуючись якою організаційна структурна одиниця може досягти вирішення своїх маркетингових завдань щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і рівню витрат. Б. Карлоф вважає, що стратегія виступає узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розвитку ресурсів компанії. В. Білошапка та Г. Загорій дають таке визначення стратегії: «Стратегія — взаємопов'язаний комплекс дій, які вживає підприємство для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також чинників зовнішнього середовища».

У цілому стратегія підприємства має відповідати наступним критеріям:

послідовності,
узгодженості,
підтримці конкурентних переваг,
можливості здійснення [2 с. 45].

Визначення поняття логістичної стратегії наведено у таблиці 1. У якості можливих стратегій розвитку підприємств можна розглядати відповідні логістичні стратегії. Розвиток логістики вимагає застосування стратегічного управління, що потребує дослідження існуючих теоретичних підходів до поняття «логістичні стратегія».

Існує декілька підходів до визначення поняття «логістичної стратегії». Визначення цього поняття представимо в таблиці 1. Як видно з таблиці 1, загальним у цих визначеннях є використання методів та принципів логістики при розробці стратегії підприємства.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «логістична стратегія»

№ п/п	Визначення	Автор
1	Логістична стратегія – стратегія довгострокового планування розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу; формування довгострокових господарських зв'язків, методик розрахунку витрат за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу	А.Н. Родніков
2	Логістична стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових цілей) шляхом координації і розподілу ресурсів структури на основі її логістизації	А.І. Семененко
3	Логістична стратегія – довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, який визначає форми і засоби її реалізації в відповідності з поставленою метою	І.В. Сергеев
4	Логістична стратегія розвитку порту – довгостроковий напрям розвитку порту на основі ефективного використання його засобів та ресурсів, направлених на досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком і врахування умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей	О.М. Тимощук

У таблиці 2 наведено найбільш базові логістичні стратегії, що можуть використовуватись на підприємстві.

Таблиця 1.2 - Види базових логістичних стратегій

№ п/п	Вид стратегії	Основні задачі та способи реалізації
1	Стратегія мінімізації загальних транспортно – логістичних витрат	1. Скорочення (оптимізація) операційних витрат в окремих логістичних функціях. 2. Оптимізація рівнів запасів в логістичній системі (ЛС). 2. Вибір оптимальних варіантів («складування-транспортування»). 3. Оптимізація рішень в окремих функціональних областях. 4. Скорочення операційних логістичних витрат в окремих логістичних функціях
2	Стратегія покращення якості логістичного сервісу	1. Покращення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, пакування). 2. Надання додаткових логістичних послуг (консолідація, розукрупнення вантажів). 3. Безперервне інформаційне забезпечення клієнтури з урахуванням потреб та запитів. 4. Створення системи управління якістю логістичного сервісу. 5. Сертифікація системи управління якістю. 6. Оптимізація конфігурації логістичної мережі 7. Використання складів загального користування. 8. Використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці
3	Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	1. Пряма доставка вантажів споживачам, без складування. 2. Використання логістичної технології «точно в строк». 3. Оптимізація дислокації логістичної інфраструктури
4	Стратегія логістичного аутсорсингу	1. Рішення «робити або купувати». 2. Оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів. 3. Зосередження компаній на своїх ключових областях компетенції. 4. Пошук логістичних посередників для виконання не ключових функцій. 5. Оптимізація кількості посередників та закріплених за ними функцій 6. Оптимізація розміщення складських та перевантажувальних потужностей та об'єктів логістичної інфраструктури 7. Застосування інновацій постачальників

Компанії стикаються зі змінами, що відбуваються в економічній, екологічній та соціальній сферах, які можуть стати джерелом як нових ризиків, так і нових можливостей. Як правило, раніше компанії обмежувалися разовою реакцією на ці зміни та не розробляли довгострокової стратегії розвитку.

Світова наукова спільнота вважає сталий розвиток найперспективнішою ідеологією 21 століття, що забезпечує збалансований розвиток цивілізації. Якщо коротко, то сталий розвиток через призму системного підходу та сучасних інформаційних технологіє має усі ознаки керованого розвитку. Основою його керованості є можливість швидко моделювати різні варіанти напрямів розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибирати найбільш оптимальні моделі розвитку та стратегії їх реалізації. Прийняття Концепції сталого розвитку стратегії та системи управління сталим розвитком дозволяє компаніям встановити пріоритети організації, на регулярній основі оцінювати та вдосконалювати свою діяльність з управління нефінансовими ризиками та готувати звітність, що веде до зниження витрат, підвищення операційної ефективності та покращення взаємовідносин з ключовими зацікавленими сторонами.

Розробка стратегії сталого розвитку включає такі етапи:

аналіз соціальних, екологічних та економічних аспектів поточного впливу компанії на регіон своєї діяльності;

прогнозування економічних, соціально-демографічних та екологічних трендів;

ідентифікація ризиків та можливостей;

розробка заходів щодо управління впливами компанії на регіон своєї діяльності, зниження ризиків та реалізації можливостей;

Важливими питаннями при розробці та впровадженні ефективної системи управління стійким розвитком, є наступні питання:

оцінка рівня зрілості системи керування стійким розвитком;

розробка бізнес-процесів та проектів корпоративних документів, необхідних для ефективного функціонування системи управління сталим розвитком;

розробка КПЕ та системи надання звітності.

Ризики сталого розвитку безпосередньо впливають на довгостроковий фінансовий результат і стійкість компанії.

Компанії, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних фінансових та товарних ринках, стикаються зі зростаючими очікуваннями інвесторів, контрагентів, кредиторів та регуляторів до питань сталого розвитку.

Сьогодні від компаній очікуються формування стратегічного бачення в галузі ESG (environmental, social, governance) та реалізація проектів у галузі захисту навколишнього середовища, запобігання кліматичним змінам, зниження вуглецевого сліду продукції, безаварійної роботи, дотримання принципів корпоративного управління та прав людини.

З кожним роком дедалі очевиднішим стає вплив ESG-факторів на фінансові результати компаній. Тепер прийняття рішень з нефінансових питань відбиваються не лише на репутації компанії, а й має відчутні економічні наслідки. Серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах і, відповідно, інструментах, що дозволяють визначити ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану та порівнянну інформацію про управління ESG-асpekтами різними компаніями.

Діяльність будь-якої компанії пов'язана з ризиками у сфері сталого розвитку. Охорона навколишнього середовища, персонал, охорона праці та промислова безпека, взаємодія з місцевим населенням, інфраструктура та соціальні питання регіонів присутності – все це безпосередньо впливає на довгостроковий фінансовий результат і стійкість компанії.

В рамках побудови стратегічних планів підприємства мають також бути висвітлені наступні питання:

оцінка соціально-економічного та екологічного впливів;

аналіз ефективності існуючої системи управління екологічними та соціально-економічними аспектами діяльності компанії, у тому числі планів і заходів щодо управління логістичним розвитком;

оцінка відповідності нормативним вимогам і вимогам міжнародних інститутів.

Розробка логістичної стратегії — досить важкий і тривалий процес, який охоплює різні сторони діяльності компанії та потребує знань з багатьох питань. При її розробці необхідно:

перетворювати маркетингові завдання в логістичні;

визначати ефективність діючої логістичної інфраструктури;

розробляти потребу в нових складських і транспортних потужностях; поставленим завданням з розвитку компанії;

вибирати технології, що дозволяють найбільш ефективно і з найменшими витратами, виконувати поставлені завдання;

застосовувати у своїй практиці сучасні досягнення в галузі інформаційних технологій та ін. до будь-якої компанії, оскільки різноманіття компанії та відмінність в їх умовах роботи вимагають індивідуального підходу до кожної такої розробки. [9]

У серпні 2019 р. в США була опублікований Прес-реліз Global Sustainable Investment Review для Investment Alliance, у якому підтверджувалася прихильність бізнесу до інтересів широкого кола зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників, акціонерів та суспільства в цілому. Не дивно, що ESG-інвестиції пережили стрімке зростання, перевищивши позначку 30 трлн. дол., що на 68% більше у порівнянні з 2014 р.

Підприємства, які приділяють увагу екологічним, соціальним і управлінським проблемам, не відчують труднощів і збоїв зі створенням доданої вартості. Як стверджує Дж. Вітольд, сильна ESG-пропозиція корелює з більш високою прибутковістю капіталу, як з точки зору коливань, так і з позиції поступальної динаміки. Вищі показники ESG-критеріїв сприяють

зниженню ризику, про що свідчать зменшення кредитного дефолту та вищі кредитні рейтинги.

Вплив ESG-пропозиції на фінансові активи компанії обумовлений такими перевагами:

Зростання прибутку (1).

Сильна ESG-пропозиція допомагає компаніям виходити на нові ринки та клієнтуру. Якщо управляючі структури довіряють корпораціям, вони з більшою ймовірністю надають їм доступ, дозволи та ліцензії, необхідні масштабування діяльності підприємства. Дослідження Дж. Нарті показало, що споживачі автомобільної, будівельної та електронної індустрій готові заплатити додаткові 5% за «екологічність» продукції, що розглядається багатьма фірмами як стимул для запуску програм сталого розвитку.

Зниження витрат (2)

Серед інших переваг ефективної ESG-стратегії називають мінімізацію операційних витрат, таких як споживання сировини, води або вуглецю, які можуть спричинити прибуток компанії загалом на 60%. Ряд компаній у різних секторах досягли відчутних результатів саме завдяки використанню стратегії сталого розвитку.

Послаблення нормативних та правових втручань (3).

Зміцнення зовнішньої ціннісної ESG-пропозиції дозволить компаніям досягти більшої стратегічної свободи через ослаблення тиску з боку регулюючих інститутів. Аналітичні дані McKinsey підтверджують, що третина корпоративного прибутку формується в умовах впливу факторів ризику з боку держави (Прес-реліз *The Costs and Benefits of Corporate Diplomacy* для McKinsey, 2017).

Ступінь впливу залежить від галузі. Так, для фармацевтики та охорони здоров'я цифри становлять близько 25-30%. У банківській сфері, де вимоги до капіталу та захисту споживачів високі, вартість витрат коливається від 50 до 60%. В автомобільному, аерокосмічному, оборонному та технічному секторах з переважанням державних дотацій ризикова вартість може досягати 60%.

Підвищення продуктивності праці (4).

Продумана ESG-стратегія допомагає у залученні та утриманні компетентних співробітників, а також підвищенні мотивації персоналу. Так, А. Едманс із Лондонської бізнес-школи виявив, що компанії, які увійшли до списку «100 найкращих компаній Fortune для роботи», вносили на 2,3–3,8% більше коштів у розвиток місцевої спільноти, ніж їхні конкуренти.

Нещодавні дослідження також показали, що позитивний соціальний вплив цих компаній корелює з вищим рівнем задоволеності роботою, оскільки працівники з ентузіазмом реагують на будь-які волонтерські ініціативи. Наприклад, випадково обрані співробітники в одному австралійському банку, які відправляли премії від компанії місцевим благодійним організаціям, повідомляли про більшу задоволеність роботою, ніж їхні колеги, які не були відібрані для програми пожертвувань.

Важливим є те, що обмеження продуктивності можуть виявлятися і за межами компанії по всьому ланцюжку поставок. Первинні постачальники часто передають субпідрядні функції великих замовлень іншим фірмам або покладаються на агентів із закупівлі. При цьому багато субпідрядників не здійснюють контроль за здоров'ям та безпекою працівників. Все більше компаній відстежує умови роботи своїх постачальників та запускають так званий «Кодекс контрагента» задля забезпечення мінімізації комплаєнс-ризиків пов'язаних з контрагентами.

Інвестиції та оптимізація активів (5)

Сильна ESG-пропозиція збільшує віддачу від інвестицій, спрямовуючи капітал на більш перспективні та стійкі проекти, а також допомагає компаніям уникнути неефективних капіталовкладень, які можуть не окупитися через тривалі екологічні проблеми, такі як масові списання вартості нафтових танкерів.

Для правильного обліку прибутковості інвестицій необхідно починати з правильної базової лінії. Коли справа доходить до формулювання ESG,

важливо пам'ятати, що бездіяльність також носить руйнівний ефект, як і безпосередні негативні дії компанії. Наприклад, використання енерговитратних установок та обладнання сьогодні може призвести до втрати грошових коштів у майбутньому. Одним із способів випередити майбутню криву витрат є перепрофілювання активів компанії.

Представлені компоненти не гарантують успіху, оскільки деякі частіше виникають у певних галузях, інші пов'язані з конкретними географічними регіонами. Тим не менш, зазначені фактори повинні враховуватися в будь-якій бізнес-моделі компанії, незалежно від розташування та економічного сектора.

Компаніям, які планують впроваджувати ESG-стратегії, слід пам'ятати про такі ключові моменти:

Конкретика.

Пріоритетні ініціативи мають бути чітко сформульовані, які не перевищувати 5 варіантів. Для отримання максимальної віддачі необхідно звернути увагу на основні напрямки діяльності компанії. Так, якщо йдеться про аграрну корпорацію, варто задуматися про роботу з фермерами в регіонах, що розвиваються, або впровадження нових технологій для збільшення або диверсифікації врожаю.

Навіть у межах однієї галузі різні компанії матимуть різні ESG-профілі залежно від їхнього становища в корпоративному життєвому циклі. Для деяких компаній, таких як вугільні підприємства або виробники тютюну, ESG-стратегія буде орієнтуватися на підтримку зв'язків із громадськістю та встановлення пріоритетів щодо запобігання потенційним ризикам зі здоров'ям. Незалежно від обставин компанії, роль топ-менеджменту полягає у забезпеченні підтримки ініціатив, які найкраще відповідають місії підприємства.

Практичність.

Багато ESG-пропозицій сформульовані занадто розпливчато, тому громадськість сприймає їх як маневр, що відволікає. Для отримання реальної

підтримки, уявіть, що пріоритети ESG-стратегії Вашої компанії пов'язані з практичною цінністю та покажіть їхній зв'язок із фінансовими показниками, відповідно до обраної бізнес-моделі (наприклад, вихід на базове використання електроенергії). Проактивні компанії ретельно вивчають потенційні ініціативи, у тому числі через залучення лідерів думок та галузевих експертів, проводять наради із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, а потім публікують отримані результати. Публічне оприлюднення інформації – не в останню чергу для інвесторів – посилює звітність та допомагає забезпечити практичні дії.

Реалістичність.

Чесна оцінка ESG-пропозиції передбачає розуміння, що неправильні прогнози можуть призвести до зниження вартості активів компанії. Підприємства, які не орієнтуються на екологічні, соціальні та управлінські критерії, з більшою ймовірністю зазнають матеріальних втрат. Тільки за останні кілька років компанії із слабкою ESG-стратегією пережили двозначне зниження ринкової капіталізації. Генеральний директор та члени правління повинні ретельно оцінювати проблеми, продиктовані зовнішнім оточенням, та спланувати сценарії для потенційного збільшення операційного прибутку.

Таким чином, хаотична та поспішна формулювання ESG-пропозиції свідчить про нездатність компанії адекватно реагувати на актуальні запити суспільства в цілому та інвесторів зокрема, що супроводжується збільшенням витрат та звуженням горизонту можливостей. І навпаки, ретельна та виважена розробка ESG-стратегії збільшує довгострокову цінність компанії, примножуючи її репутаційний капітал та собівартість активів. [8]

1.3. Сучасні аспекти стратегічного управління логістичним розвитком підприємства (вітчизняний та зарубіжний досвід)

У світлі триваючої глобалізації та еволюції сучасного ділового світу логістика набула значної популярності і розглядається як критична ланка для покращення корпоративної діяльності. Вартість світового логістичного ринку щороку активно зростає, разом з тим формуються нові чинники впливу на розвиток підприємств:

постійний тиск на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства;

логістика стає важливим важелем для підвищення рівня задоволеності клієнтів;

зростаюча складність і динаміка ділового світу змінює напрями та масштаби логістичних потоків;

логістичний розвиток підприємств вимагає більшої координації діяльності підприємства, удосконалення його організаційної структури, зокрема координації діяльності відділу логістики з іншими відділами організації.

До ключових чинників невизначеності діяльності підприємства включають:

глобалізацію поставок і клієнтської бази;

скорочення життєвого циклу продукції;

посилення конкуренції;

високий рівень вимогливості клієнтів.

Таким чином, сьогодні завдання для менеджерів з логістики полягають у тому, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства, його ефективність, швидко реагувати на умови, що постійно змінюються. Логістичний розвиток підприємства стає все більш важливим для корпоративного успіху, що має забезпечуватися через інструменти стратегічного планування та управління змінами.

Щоб правильно визначити, як стратегічні логістичні рішення можуть прийматися в умовах невизначеності. З метою побудови логістичної моделі збалансованого розвитку підприємства необхідно сформулювати основні концепції логістичного розвитку підприємства.

по-перше, встановити умови невизначеності та модель логістичного розвитку підприємств, а також пояснити особливості її формування та розвитку;

по-друге, розглянути стратегічне управління та його найважливіші елементи;

по-третє, дослідити основні особливості побудови моделі бізнес-логістики;

по-четверте, розкрити еволюцію логістики та тенденцій, які призвели до зростання її стратегічного значення, що дасть змогу обґрунтувати підходи до стратегічного управління логістичним розвитком підприємства. Тому невизначеність, з якою стикається логістика в логістичному середовищі, аналізується за допомогою вищезгаданої моделі.

Управління матеріальними потоками на сучасному етапі розвитку економіки неможливо без рішення в рамках компанії наступних питань:

наявності стратегії розвитку компанії на найближчу та дальню перспективу, де враховується як невід'ємний компонент та логістична стратегія розвитку;

створення корпоративного стандарту якості управління з міжнародного стандарту ISO 9001:2000 та російському ГОСТ Р ИСО 9001 2001;

наявності єдиної структури управління логістичним процесом;
створення логістичної інфраструктури для забезпечення обробки матеріальних потоків;

наявності скоординованого плану перевезень з планами виробництва та поставок готової продукції на певні тимчасові періоди (на тиждень, на місяць тощо);

своєчасного фінансового забезпечення закупівель, перевезень та зберігання сировини і товарів, постачання витратними матеріалами кого обслуговування обладнання;

організації перевезень та зберігання товарів найбільш раціональним способом (власними або залученими транспортними засобами, складськими потужностями);

наявності корпоративної інформаційної системи та WMS на складі; використання автоматизованої системи управління, що дозволяє вирішувати завдання з перевезень, складських операцій та обліку руху товарно-матеріальних цінностей;

забезпечення інтегрованої взаємодії з партнерами по бізнесу;

наявності кваліфікованого персоналу (логістичного менеджменту). Використовуючи логістичний підхід, можна, наприклад, вирішувати такі завдання:

а) при виконанні перевезень :

оптимізувати маршрут руху транспорту;

забезпечення чіт максимальне завантаження транспортного засобу;

вирішити питання про вибір виду транспорту при заданих пріоритетах: час або вартість;

б) при виконанні складських операцій:

використовувати однотипне обладнання;

застосувати однакову тару;

механізувати або автоматизувати роботи на складі (навантаження вивантаження, упаковка, маркування та ін.);

здійснювати підрібток товару;

перерозподіляти матеріальні потоки;

в) при роботі з партнерами:

забезпечити виконання умов поставок; ;

знижити рівень товарних запасів.

Значна частка економічного ефекту досягається за рахунок скорочення запасів на всьому шляху руху товарно матеріальних цінностей.

Проте існують методологія та підходи, використовуючи які можна розробляти логістичну стратегію компанії з урахуванням її особливостей та специфіки.

Пропонуємо розглянути основні етапи формування і реалізації стратегії логістичного розвитку підприємства:

I. Оцінка передумов розвитку. Прийняття рішення щодо вибору напрямку розвитку:

1. Оцінка впливу зовнішнього середовища;
2. Оцінка внутрішніх можливостей.

II. Аналіз діяльності роботи підприємства:

1. Оцінка транспортної роботи підприємства;
2. Визначення рівня розвитку.

III. Визначення генеральної мети (місії) підприємства:

IV. Вибір напрямків розвитку підприємства:

1. Створення логістичного центру;
2. Підвищення якості логістичного сервісу;
3. Оптимізація витрат.

V. Розробка логістичної стратегії роботи підприємства в залежності від рівня розвитку.

1. Мінімізація логістичних витрат;
2. Покращення якості логістичного сервісу підприємства;
3. Логістичний аутсорсинг.

VI. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегії розвитку порту:

1. Позитивна;
2. Від'ємна. Стратегія підлягає перегляду.

VII. Реалізація стратегії розвитку підприємства:

1. Організаційне забезпечення реалізації стратегії;

2. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії;
3. Фінансове забезпечення реалізації стратегії;
4. Мотивація.

VIII. Контроль за реалізацією стратегії розвитку.

Нами пропонуються рекомендації щодо розробки логістичної стратегії:

1. При розробці та здійсненні стратегічних дій у галузі логістичної діяльності підприємства пріоритетними є ті, що які забезпечують довгострокове покращення конкурентної позиції підприємства.

2. Добре продумана та послідовно реалізована логістична стратегія приносить підприємству гарну репутацію та визнання на ринку. Стратегія, що часто змінюється, спрямована на використання короткострокових ринкових можливостей, приносить швидкоплинні вигоди.

3. Важливо виключати стратегії «з зупинками на півдорозі», що є компромісом між низькими загальними витратами і високим рівнем диференціації або між широкою і вузькою присутністю на ринку.

4. Інвестувати капітал краще у створення сталої конкурентної переваги підприємства.

5. Необхідно застосовувати агресивну атаку для створення конкурентних переваг та агресивну оборону для їхнього захисту.

6. Важливо виключати стратегії, які можуть призвести до успіху лише за умови реалізації найбільш оптимістичних прогнозів. Врахування ризиків при стратегічному плануванні є обов'язковим.

7. Важливо планувати перегляд стратегічних планів в разі зміни зовнішніх умов, значних внутрішніх змін, істотних змін у бізнес-моделі. Жорсткі або негнучкі стратегії, які можуть на тривалий час позбавити підприємство можливості маневру. Негнучкі стратегії можуть застаріти внаслідок зміни умов та факторів зовнішнього середовища.

8. Періодично необхідно аналізувати конкурентне середовище.

9. Дотримуйтеся обережності, атакуючи сильних та значних ресурсів конкурентів, не маючи міцної конкурентної переваги та достатніх фінансових та ресурсних можливостей.

10. Атакуйте слабкі, а чи не сильні боку конкурента.

11. Необхідно аналізувати фінансово-економічні показники підприємства при зниженні ціни без надійної переваги у загальних логістичних витратах.

12. Агресивні дії, спрямовані на завоювання частини ринку конкурентів, можуть спровокувати агресивну відповідь. Це призводить до зниження рівня прибутків у всіх учасників ринку. Агресивні дії, створені задля розширення частки ринку, викликають запеклу конкуренцію, причому особливо тоді, коли ринок страждає від високих запасів продукції і на зайвих виробничих потужностей.

13. При використанні стратегії диференціації рекомендується виявити найважливіші недоліки в обслуговуванні споживачів – ваших клієнтів. Незначна різниця між якістю логістичного обслуговування конкурентів може бути непомічена споживачами чи мати для них істотне значення.

Види диверсифікації:

горизонтальна передбачає розширення діяльності підприємства щодо традиційних йому груп споживачів з використанням наявних каналів розширення та методів продажу (наприклад, техніка збуту фірмової продукції); розширення номенклатури продукції шляхом додавання до неї родинних та нових видів продукції, які можна виготовляти та збувати з використанням ноу-хау підприємства, а також розширення діяльності підприємства на нові для нього сегменти ринку;

вертикальна - підприємство розширює свою діяльність на попередні чи наступні стадії процесу виробництва та розподілу. Вертикальна диверсифікація є формою реалізації стратегії інтегрованого зростання, коли становище підприємства над ринком змінюється з допомогою розширення шляхом додавання нових структур;

латеральна – включення у виробничу програму підприємства продукції, що не має безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства, відсутність будь-якого зв'язку між традиційними та новими областями діяльності підприємства.

Отже, стратегічне управління логістичним розвитком підприємства є систематизованим процесом, що передбачає логічну послідовність дій і базується на аналітичному апараті, використання якого гарантує позитивний результат функціонування підприємства. Сформована комплексна стратегія і модель управління логістичним розвитком підприємства представлені сукупністю певних видів стратегій, що мають особливі структурні зв'язки, між певними видами діяльності й бізнес-процесами, до яких відносяться процеси виробництва, збуту, управління, ресурсоспоживання і капітальних вкладень.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження щодо теоретичних аспектів логістичного розвитку підприємства у сучасних умовах дає змогу зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та зміст логістичного розвитку підприємства. Встановлено, що логістика є синергетичною діяльністю в конкурентному ринковому середовищі, спрямованою на ефективне управління, планування і забезпечення раціональної побудови матеріальних і відповідних їм інформаційних і грошових потоків. Логістика дає можливість комплексно і системно охопити основні етапи сфери обігу: «постачання – виробництво – зберігання – розподіл – транспорт – попит – споживання». Тобто, основними джерелами підвищення ефективності економічної діяльності за рахунок застосування логістики є зменшення розмірів різних видів запасів і скорочення циклу господарської діяльності, що дає змогу досягти скорочення обсягу капіталу, вкладеного в запаси, прискорення оборотності капіталу, збільшення прибутку.

2. Визначено, що стратегічне управління логістичним розвитком підприємства є складовою системи корпоративного стратегічного управління. Логістичні стратегії є невід’ємною частиною стратегічного планування сталого розвитку підприємства. Наявність стратегії та системи управління сталим розвитком дозволяє компаніям встановити пріоритети організації, на регулярній основі оцінювати та вдосконалювати свою діяльність з управління нефінансовими ризиками та готувати звітність, що веде до зниження витрат, підвищення операційної ефективності та покращення взаємовідносин з ключовими зацікавленими сторонами.

3. Досліджено сучасні аспекти стратегічного управління логістичним розвитком підприємства (вітчизняний та зарубіжний досвід). Визначено, що у сучасних умовах серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах і, відповідно, інструментах, що дозволяють визначити – ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану та порівнянну інформацію про управління ESG-асpekтами різними компаніями. Таким чином, сьогодні завдання для менеджерів з логістики полягає в тому, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства, його ефективність, швидко реагувати на умови, що постійно змінюються. Логістичний розвиток підприємства стає все більш важливим для корпоративного успіху, що має забезпечуватися через інструменти стратегічного планування та управління змінами.

Отже, стратегічне управління логістичним розвитком підприємства є систематизованим процесом, що передбачає логічну послідовність дій і базується на аналітичному апараті, використання якого гарантує позитивний результат функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ОБ'ЄКТА ТА СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «ПОЕЗ Курнел-Груп»

Сьогодні ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є провідним підприємством України. Воно виробляє соняшникову олію та експортує її більш ніж в 50 країн світу. Акції цієї компанії котуються на Варшавській фондовій біржі (WSE), що свідчить про світове визнання цього підприємства. Найменування Товариства:

повне – Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

скорочене – ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

англійською мовою POLTAVSKY VOER, PJSC;

російською мовою ЧАО «ПМЭЗ – КЕРНЕЛ ГРУП».

Підприємство знаходиться у м. Полтаві за адресою: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 17

Продукція ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» відноситься до товарів масло-жирової промисловості. Підприємство має повний цикл виробництва: зготівля, збереження, та реалізація зерна та насіння зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» забезпечує споживачів готовою продукцією, займається оптовою торгівлею промисловими та продовольчими товарами, торгівельно-посередницькою та збутово-постачальницькою діяльністю на ринку України та зовнішніх ринках.

Можна говорити про те, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» – одне з передових підприємств олійножирової галузі харчової промисловості України. Підприємство має стабільні техніко-економічні показники діяльності. Переробна потужність підприємства складає 170 тис.т. за рік тільки

насіння соняшнику.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод має свою власну територію в центральній частині м. Полтави загальною площею 7,6 га. До території заводу веде окрема залізнична колія від станції Полтава-Київська. Інфраструктура міста передбачає окремі автомобільні під'їдні шляхи, що ведуть як до складів с зерном, так і до виробничих ліній наливу масла и загрузки шроту.

Підприємство постійно проводить реконструкцію та оновлення основних фондів і виробничих потужностей. Останній цех на підприємстві було збудовано та введено в експлуатацію у 2009 році за по технології австрійської фірми «Де Смет». Ця технологія дозволяє проводити процес дезодорації (стадія очистки при температурі 250 °С) значно швидше, ніж це було раніше в тарільчатих дезодораторах, як це відбувається на переважній більшість підприємств. В наслідок модернізації технологічного процесу виробничі потужності підприємства збільшилися на 73,3%.

Основний вид діяльності підприємства - перероблення насіння соняшника та виготовлення олії нерафінованої та шроту. Крім цього ПрАТ «ПОЕЗТ – Кернел Груп» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбіленню нерафінованої олії. Асортимент продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» включає соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також власну олію під ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька», до впровадження в виробництво готується ще одна торгова марка.

Підприємство є господарським товариством зо здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку і наступного розподілу цього прибутку між акціонерами. Предметом діяльності ПРАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є:

виробництво та реалізація рослинної олії, інших видів олійно-жирової продукції, а також подібної продукції, яка виготовляється з відходів виробництва;

роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами;

роздрібна та оптова торгівля продовольчими товарами;

організація закупки, приймання, розміщення, обробки, збереження та відвантаження зерна, насіння зернових та олійних культур, трав'яного борошна;

виробництво, підготовка і реалізація на договірній основі насіння зернових, олійних, овочевих культур, багаторічних трав;

сільське виробництво та переробка сільськогосподарської продукції з колективними сільськогосподарськими, державними, фермерськими та іншими господарствами та підприємствами, у тому числі з іноземними та вітчизняними товариствами, фірмами та спільним підприємствами;

організація підсобного господарства;

торгівельно-закупівельна діяльність, в тому числі роздрібна, оптова комісійна торгівля;

реалізація продовольчих товарів, непродовольчих товарів, безалкогольних й спиртних напоїв, тютюнових виробів;

науково-дослідна діяльність, реалізація наукових, технічних, технологічних, економічних, проектних, конструкторських розробок;

виробництво й реалізація сільськогосподарської продукції;

відкриття мережі магазинів для оптової, комісійної торгівлі товарами, як власного виробництва, та й товарами інших підприємств України та інших держав;

заняття як внутрішніми так і міжнародними перевезеннями пасажирів, транспортно-експедиційні послуги;

проведення зовнішньоекономічної діяльності згідно законодавств України;

організація інвестування за рахунок власних коштів, а також коштів інших держав.

Головна місія підприємства – насичення ринку високоякісною продукцією власного виробництва.

Як і будь який самостійно господарюючий суб'єкт підприємницької діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, у тому числі валютні, свій фірмовий знак, який реєструється відповідно до чинного законодавства, емблему, печатки, штампи із своїм найменуванням. Всім майном, що є у власності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» згідно із законодавством України, підприємство самостійно володіє, користується та розпоряджається. Також підприємство самостійно несе відповідальність за свою діяльність.

Відповідно до Статуту (Додаток А) проаналізуємо ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» як систему управління. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» самостійно визначає свою виробничу структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад, а також має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи.

Система управління підприємством включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації.

Суб'єкт управління – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

На рис. 2.1 зображена система управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» з розглядом суб'єкту управління (професійного та громадського) та об'єкту (трудові, матеріальні та фінансові ресурси).

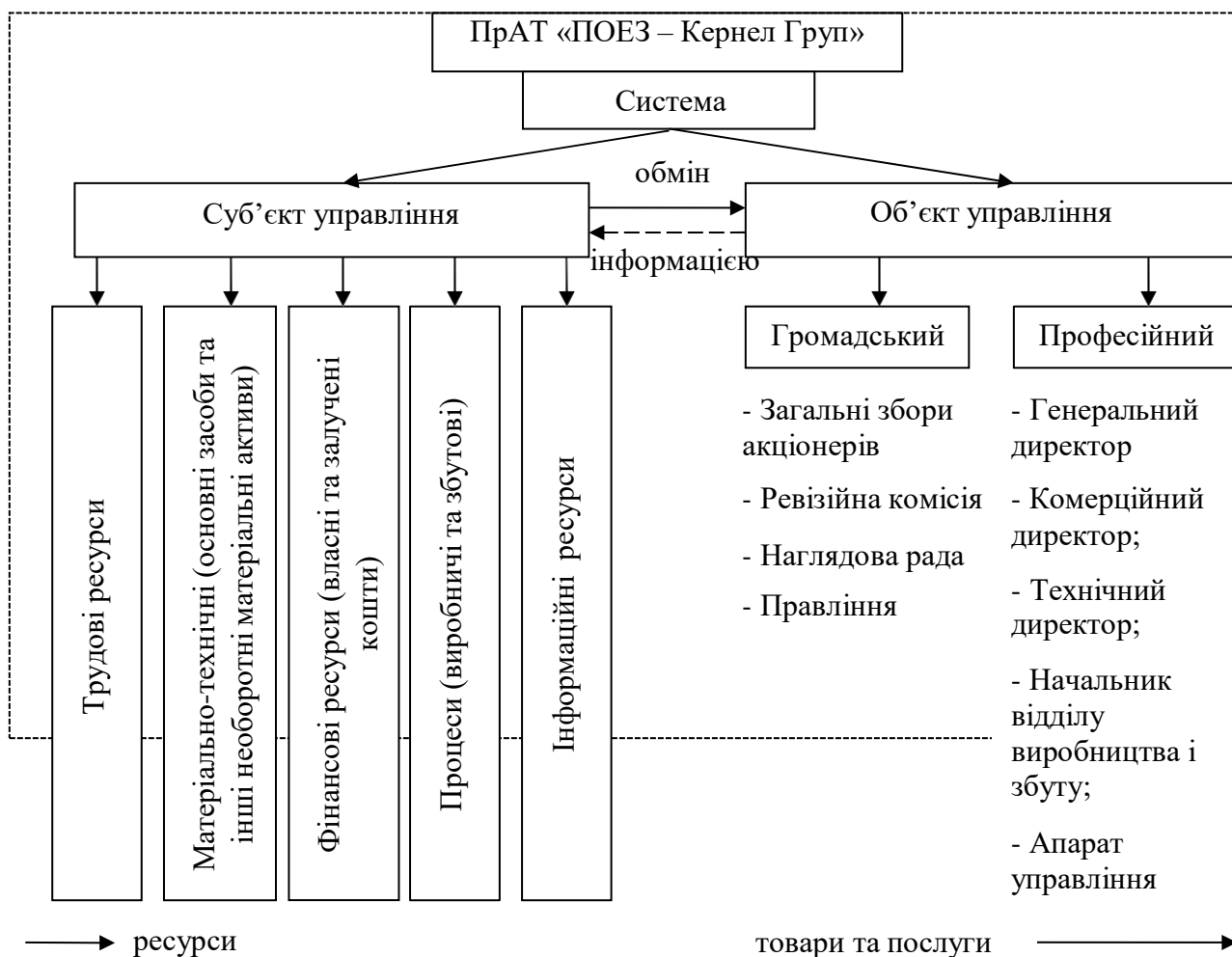


Рисунок 2.1 – Система управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел груп»

Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів не можуть бути передані іншим органам Товариства.

Правління є колегіальним виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Правління є підзвітним Загальним Зборам акціонерів і Наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

До компетенції Правління Товариства входять вирішення всіх питань поточної діяльності товариства за виключенням питань, що входять в компетенцію Загальних зборів товариства й Наглядової ради Товариства.

Голові правління підконтрольні керівники структурних підрозділів підприємства. Таким чином, на підприємстві використовуються, як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки, що спрощує розподіл та доступ до управлінської інформації.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Наглядова рада вирішує питання, передбачені законодавством, Статутом, а також переданих на вирішення Наглядової ради Загальними зборами акціонерів.

До функцій Наглядової ради належить:

ухвалення заходів Голови правління по виконанню основних напрямів діяльності Товариства, затвердження річного бюджету, проміжних фінансових та господарських планів розвитку та функціонування Товариства та здійснення контролю за їх реалізацією;

проведення перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та (або) подання на розгляд Загальних зборів акціонерів;

забезпечення функціонування належної системи внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства. Виявлення недоліків системи контролю, розробка пропозицій та рекомендацій щодо її вдосконалення. Здійснення контролю за ефективністю зовнішнього аудиту, об'єктивністю та незалежністю аудитора. Здійснення контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок Ревізійною комісією та зовнішнім аудитом;

затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю Товариства та інші.

Ревізійна комісія – орган Товариства, що здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства.

Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на

підставі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до законодавства України.

Отже, у ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел груп» цехова виробнича структура, тобто головним виробничим підрозділом підприємства є цех – адміністративне відокремлена частина підприємства, у якій виконується комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. Для даного підприємства цехова структура є оптимальною. Цех є основною виробничою одиницею ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», відокремленою ланкою, у якій реалізуються виробничі процеси. Тип цеху визначається характером виробництва. У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел груп» є три типи цехів: основні, допоміжні, обслуговуючі.

Елементами структури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Делегування лінійних та функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел груп» недоліки менеджменту часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажання підлеглих брати на себе відповідальність. За лінійно-функціональної структури управління функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції. Делегуються при цьому окремі завдання. З метою подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності у ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел груп» (рис. 2.2).

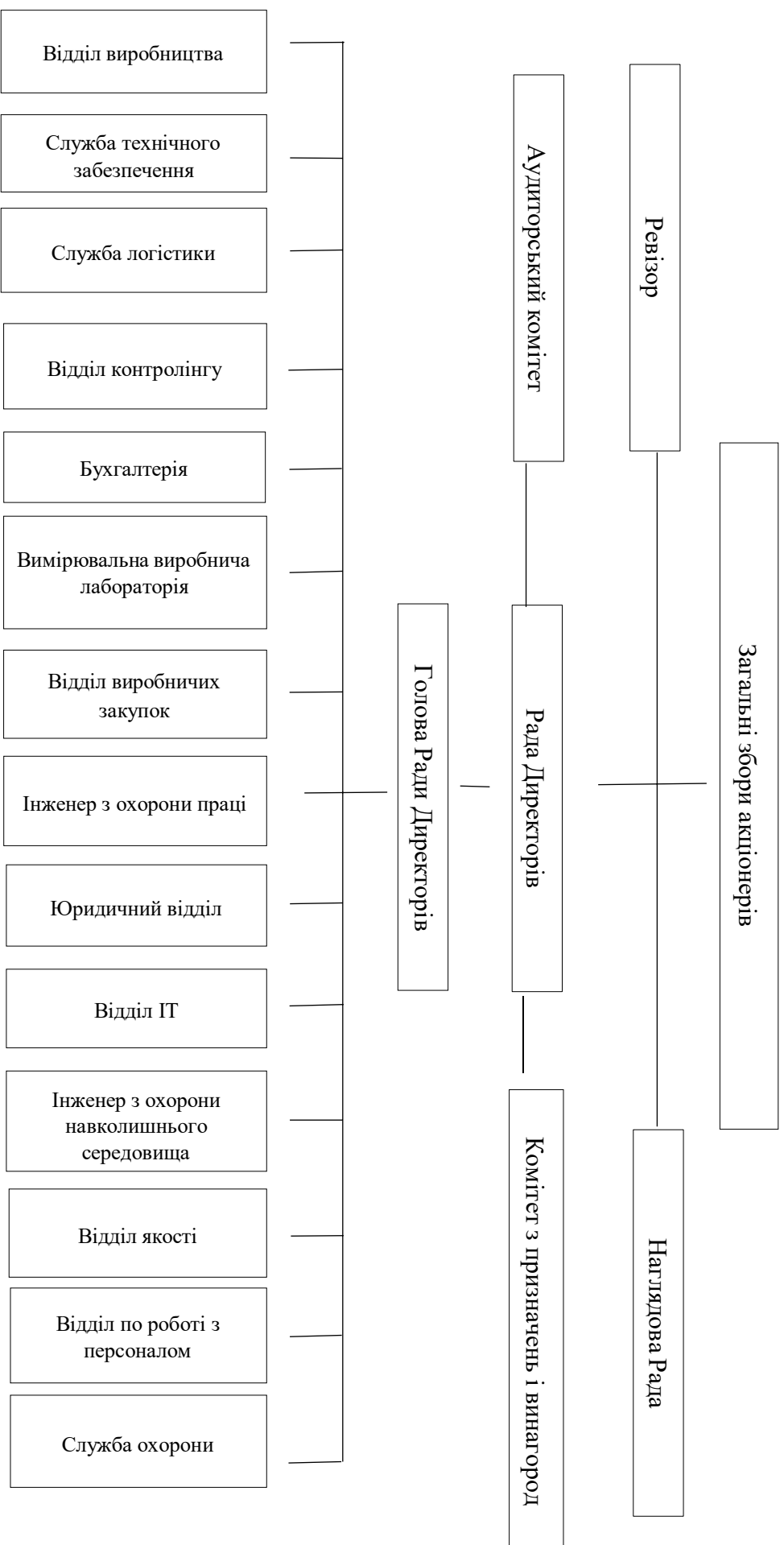


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Варто зазначити, що персонал є головним чинником розвитку будь-якої системи управління. Використовуючи статистичну форму звітності 1-ПВ «Звіт з праці», є можливим здійснити якісний склад та рівень освіти працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за декілька останніх років, визначити динаміку загальної структури персоналу даного підприємства за основними категоріями зайнятих (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Управлінський персонал, у тому числі:	81	13,32	75	12,42	57	10,12	(24)	(18)
керівники	24	3,95	22	3,64	17	3,02	(7)	(5)
спеціалісти	26	4,28	24	3,97	19	3,37	(7)	(5)
технічні працівники	31	5,10	29	4,80	21	3,73	(10)	(8)
Виробничий персонал	527	86,68	529	87,58	506	89,88	(21)	(23)
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	(45)	(41)
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	1,07	7	1,16	9	1,60	2	2

Аналіз табл. 2.1 свідчить, що в ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в досліджуваній період спостерігається зміна в обліковій річній чисельності персоналу. Так, облікова річна чисельність персоналу в 2020 р. зменшилась порівняно з 2018 роком на 45 осіб, та на 41 особу порівняно з 2019 роком.

Щодо структури персоналу, то у 2020 р. порівняно з 2018 р. та 2019 р. питома вага управлінського персоналу зменшилася у 2020 році порівняно з 2018 роком на 24 %, та порівняно з 2019 роком на 18 %. Частка управлінського

персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у загальній чисельності працівників у 2020 р. становила 57 %.

Питома вага виробничого персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» від облікової річної чисельності персоналу у 2020 році становила 89,88 %, що на 21 процентний пункт менша ніж у 2018 р. та 23 п.п., менша ніж у 2019 р. Норма керованості на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», тобто чисельність виробничого персоналу на одного керівника становила протягом 2018 -2020 р.р, 7-9 осіб.

Проведемо аналіз вікової структури окремих категорій працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Вікова категорія	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Молодь віком від 15-24 років	32	5,26	31	5,13	29	5,15	-3	-2
25-49 років	294	48,36	293	48,51	279	49,56	-15	-14
50-59 років	241	39,64	241	39,90	228	40,50	-13	-13
60-65 років	24	3,95	23	3,81	18	3,20	-6	-5
Пенсійного віку	17	2,80	16	2,65	9	1,60	-8	-7
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про несуттєві зміни у віковій структурі персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». У 2020 р. найбільшу питому вагу серед облікової чисельності працівників займали працівники у віці 24-49 років – 49,56 %, або 279 осіб); працівники у віці 50-59 років – 49,5 % (228 осіб). У пенсійному віці у 2020 році знаходиться 9 працівників (1,6 %), у віці 60-65 років – 18 осіб, або 3,2 %. Молодь віком 15-24 років на досліджуваному підприємстві у 2020 році складала 29 осіб, або 5,15 % від загальної чисельності осіб. Зміна питомої ваги найбільшої вікової категорії працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» від 25 до 49 років у 2020 році порівняно з

2018 роком склала - 15 %, а порівняно з 2019 роком зниження склало 14 %. Проаналізуємо освітній рівень працівників підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	16	2,63	16	2,65	7	1,24	-9	-9
Початковий рівень вищої освіти	53	8,72	51	8,44	41	7,28	-12	-10
Перший рівень вищої освіти - "бакалавр"	320	52,63	318	52,65	302	53,64	-18	-16
Другий рівень вищої освіти - "магістр"	219	36,02	219	36,26	213	37,83	-6	-6
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41
Перекваліфікація персоналу	53	8,72	47	7,78	35	6,22	-18	-12
Навчалися за кордоном	11	1,81	11	1,82	9	1,60	-2	-2

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що в 2020 році найбільшу питому вагу серед працівників підприємства складають працівники з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» – 302 осіб (53,64 %). В свою чергу, чисельність працівників з другим рівнем вищої освіти в ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 становила 213 осіб – 37,83 %, з початковим рівнем освіти – 41 особа – 7,28 %. За сучасних ринкових умов доцільним є збільшення чисельності працівників з вищою освітою, також доцільним є постійне підвищення кваліфікації робітників.

На підприємстві, з кожним роком зменшується кількість перекваліфікованого персоналу підприємства, так у 2020 році, кількість осіб, що пройшли перекваліфікацію складала 35 осіб, в свою чергу в 2019 році – 47 осіб, у 2018 році – 53 осіб відповідно. Загальний зниження даної категорії робітників у 2020 році порівняно з 2018 роком складав 18 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 12 %.

Персонал є головним ресурсом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», від якого великою мірою залежать результати діяльності товариства та його конкурентоздатність. Тому керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» намагається здійснювати відбір персоналу через оцінку професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді. Завдання такої оцінки – відбір із сукупності претендентів найбільш прийнятого працівника з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям товариства.

Аналіз динаміки показників плинності персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка плинності персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	-	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття персоналу	-	0,01	0,07	-	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,01	0,009	0,001
Коефіцієнт абстентеїзму	0,5	0,3	0,22	-0,28	-0,08
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,07	0,06	-0,03	-0,02

Аналіз табл. 2.6 свідчить про те, що коефіцієнт поновлення персоналу (співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу на протязі року, до середньоспискової чисельності) в 2020 р. досяг рівня 0,051 що на 0,028 більше ніж у 2018 році та на 0,013 ніж у 2019 році. Коефіцієнт вибуття (співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року) є найбільшим в 2020 р. – 0,07 а в 2018 р. та 2019 р. цей показник становив 0,01 та 0,02 відповідно. Щодо коефіцієнту плинності кадрів (показник динаміки робочої сили підприємства), то його рівень досить низький і за 2018-2020 рр. перебуває в діапазоні (0,01 – 0,03). Розрахований коефіцієнт абстентеїзму (співвідношення робочого часу, пропущеного співробітниками на протязі року, до загального балансу робочого часу організації за рік) найбільший в 2018 р., він становив 0,08.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» приділяється значна увага стимулюванню праці. Керівництво прагне мати у складі господарств якомога більше висококваліфікованих спеціалістів, матеріально заохочують працівників підвищувати власну кваліфікацію, підтримують бажання працівників поглиблювати і удосконалювати свої професійні знання. Структура та фонд заробітної плати ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» подано в табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що з кожним роком фонд заробітної плати ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» збільшується. Так, у 2020 р. порівняно з 2018 р. фонд заробітної плати збільшився на 79,11 %, у тому числі основної – на 64,33 %, аналогічно відбувається зростання додаткової заробітної плати на досліджуваному підприємстві. Так, у 2020 році, додаткова заробітна плата становила 37600 тис. грн., що на 18865 тис. грн. більше ніж у 2018 р. та на 10130 тис. грн. ніж у 2019 р. Більшу питому вагу у структурі фонду заробітної плати займає основна заробітна плата – 42,4 %, при цьому фонд додаткової заробітної плати становив 35,25 % з них надбавки та доплати до тарифних

ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством – 3,14 %.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) 2020 р. від	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати всього	59556	100,00	78216	100,00	106676	100,00	47120	28460
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	27523	46,21	34782	44,47	45231	42,40	17708	10449
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18735	31,46	27470	35,12	37600	35,25	18865	10130
з нього:								
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	8485	14,25	15171	19,40	17952	16,83	9467	2781
- премії за виробничі результати	10250	17,21	12299	15,72	19648	18,42	9398	7349
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	13298	22,33	15964	20,41	23845	22,35	10547	7881

Отже, головна мета розвитку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» – задоволення внутрішнього попиту на масло-жирову продукцію, розширення присутності на зовнішніх ринках. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» являє собою відкриту економічну систему, має налагоджені ринки збуту, орієнтоване на стратегію зростання.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Аналіз результатів фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства дозволить грамотно управляти його діяльністю, формувати плани розвитку, відпрацювати стратегію та тактику. Такий аналіз дозволить глибоко та системно дослідити фактори окремих результатів діяльності, обґрунтувати прийняття управлінських рішень, спрямованих у майбутнє, виявити резерви подальшого розвитку. Такий аналіз має стати науковою базою таких управлінських рішень.

Для аналізу діяльності будь-якого підприємства розроблені техніко-економічні показники, що визначають ефективність його функціонування. Зокрема, ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», як і будь-яке інше підприємство України, подає до органів державної статистики звіт про обсяги реалізованих послуг, звіт про основні показники діяльності підприємства тощо, на основі яких розраховуються техніко-економічні показники. Аналіз зведеної інформації з цих документів дозволив здійснити розрахунок динаміки показників господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за досліджуваний період, табл. 2.6.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 р.р., дає змогу зробити висновок про суттєве зростання балансової вартості сукупного капіталу товариства в 2020 році, порівняно з 2018 р. та 2019 р. Так, у 2020 році, середня балансова вартість сукупного капіталу становила 1063765,5 тис. грн., що на 228212,5 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 205098,5 тис. грн., ніж у 2019 році. У відносному відхиленні, середня балансова вартість сукупного капіталу у 2020 році, зросла в порівнянні з 2018 роком на 27,31 %, а в порівнянні з 2019 роком, на 23,89 %.

В період 2018 – 2020 р.р., відбувається зростання середньої балансової вартості власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Так, у 2020 році,

даний показник становив 259512 тис. грн., що на 39102 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 27501 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп приросту середньої балансової вартості власного капіталу у 2020 році, порівняно з 2018 роком, склав 17,74 %, а порівняно з 2019 роком, на 11,85 %. Необхідно зауважити, про непропорційне зростання середньої балансової вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в досліджуваній період, що є негативним чинником розвитку товариства в цілому. Зміна середньої балансованої вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.3.

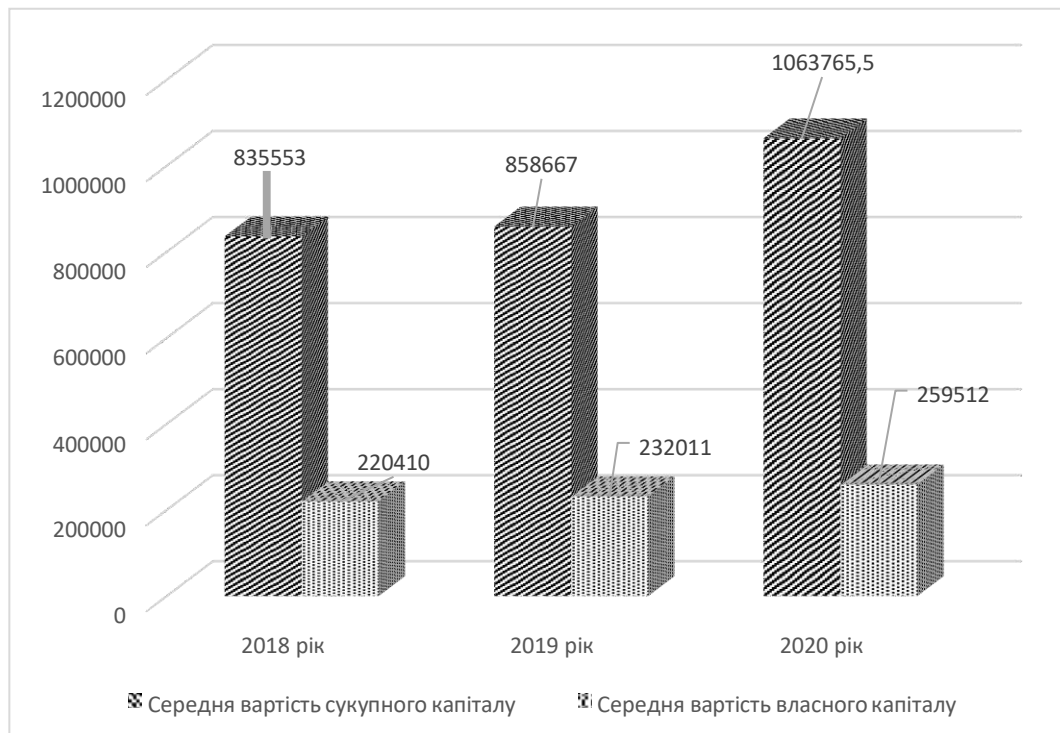


Рисунок 2.3 – Середня балансова вартість сукупного та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 рр., тис. грн.

У 2020 році, порівняно з попередніми роками спостерігається суттєве зростання середньорічної балансової вартості основних засобів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Так, у 2020 році, балансова вартість цього

показника складала 507335,5 тис. грн., що на 184989 тис. грн. (або 57,39 %), більше ніж у 2018 р., та на 203386,5 тис. грн. менше (або 66,91 %) ніж у 2019 р.

Варто зауважити, що в досліджуваній період в ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» спостерігається зростання середньооблікової чисельності працівників.

Так, у 2020 році, даний показник становив 563 осіб, що абсолютно не відповідає кількості 2019 року, та на та є меншим на 45 осіб. Темп зниження середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 7,4 %. Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 р.р. показано на рис. 2.4, кваліфікаційної роботи.

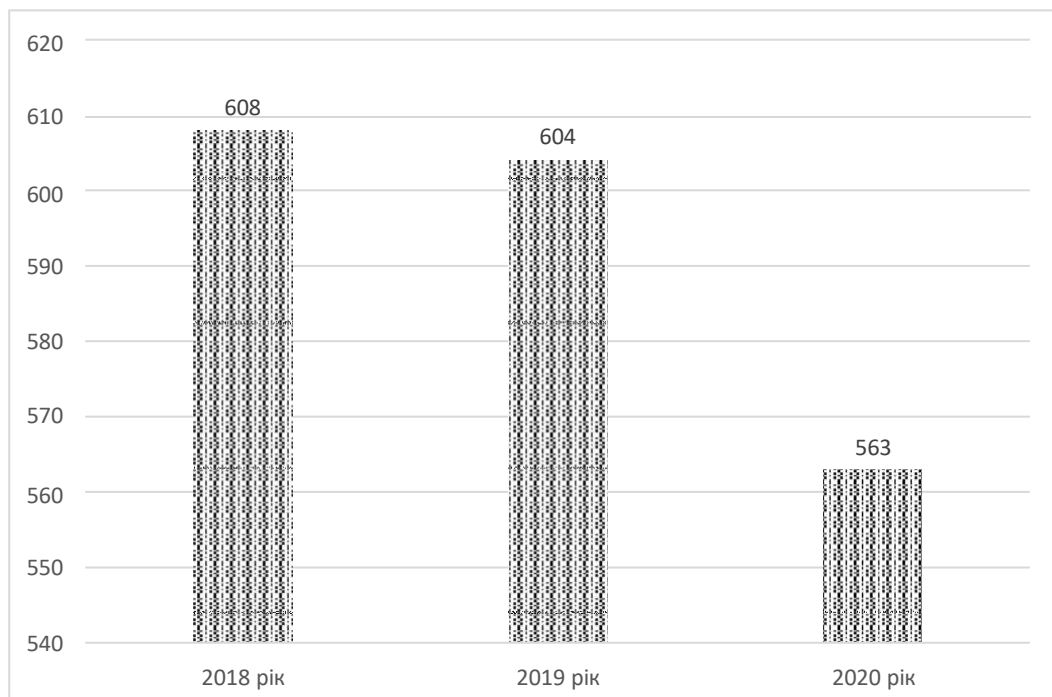


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., осіб

Характеристика аналізу фінансово-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., дає змогу зробити висновок, про обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації

продукції підприємства. Так, у 2020 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», склав 803525 тис. грн., що на 174235 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 64399 тис. грн., ніж у 2019 році. Так, у 2018 році даний фінансовий показник складав 629290 тис. грн., у 2019 році 739126 тис. грн. Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 27,69 %, а порівняно з 2019 роком – 8,71 %. Динаміка зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.5.

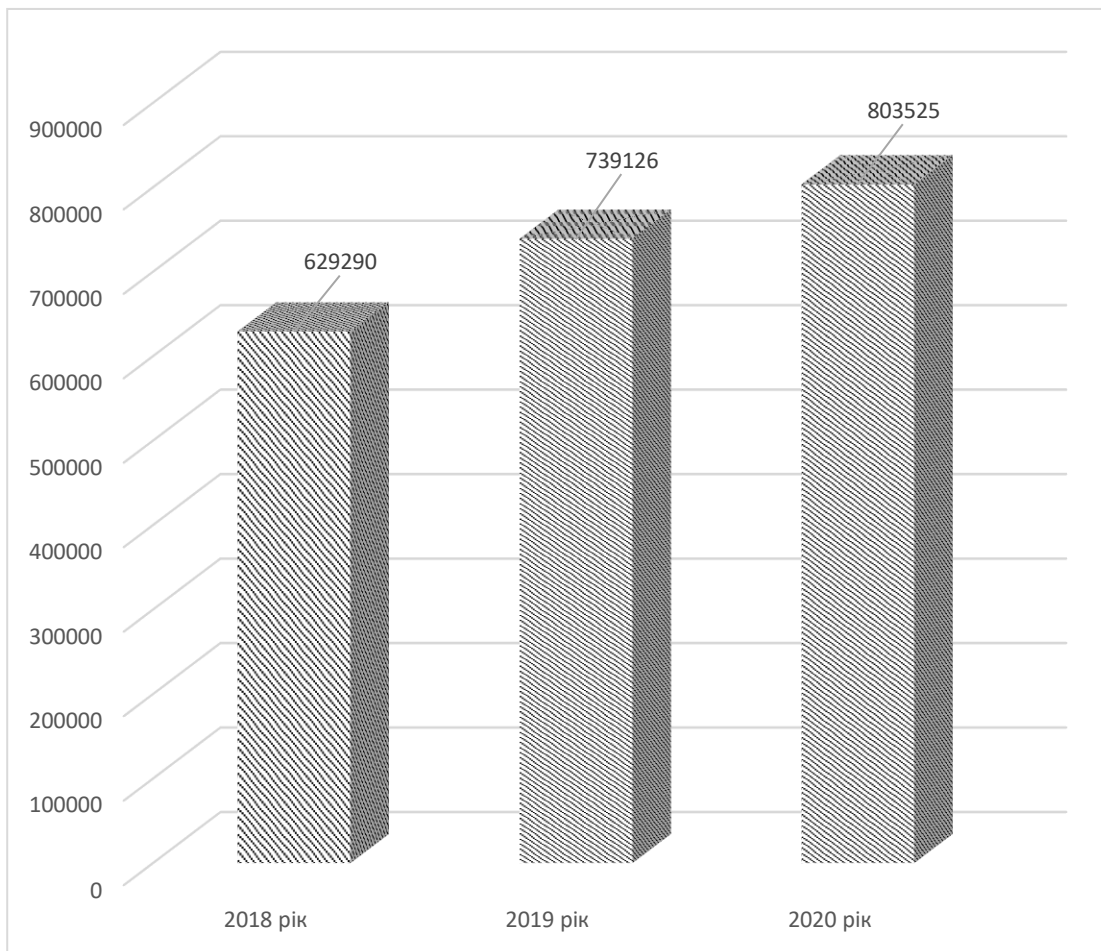


Рисунок 2.5 – Динаміка зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Річний обсяг операційних витрат підприємства є вагомим чинником для аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Аналіз даних ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» засвідчує, що у 2020 році, річний обсяг операційних витрат ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складав 814803 тис. грн., що на 231388 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 13824 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп приросту операційних витрат досліджуваного підприємства у 2020 році порівняно з 2018 роком склав 39,66 %, порівняно з 2019 роком – 1,73 %. Річна вартість операційних витрат у 2018 році ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складала 583415 тис. грн., в свою чергу в 2019 році – 800979 тис. грн.

Це свідчить про те, що на підприємстві ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» спостерігається суттєве збільшення річних обсягів реалізації продукції, робіт і послуг з одночасним суттєвим збільшенням річних обсягів операційних витрат підприємства, що є позитивною тенденцією діяльності будь-якого підприємства, даний чинник може спричинити покращення фінансово-економічного стану підприємства в майбутньому.

У ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можна спостерігати суттєве зростання фонду оплати праці працівників. Лише частково це можна пояснити збільшенням розміру мінімальної заробітної платні в Україні в досліджуваний період. У 2020 році фонд оплати праці у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» склав 106676 тис. грн., що на 79,12 %, більше ніж у 2018 році, та на 36,39 %, ніж у 2019 році.

У грошовому вираженні, фонд оплати праці у 2018 році складав 59556 тис. грн., та 78216 тис. грн. у 2019 році відповідно. Динаміка зростання фонду оплати праці усіх працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2018 – 2019 р.р., показано на рис. 2.6, кваліфікаційної роботи.

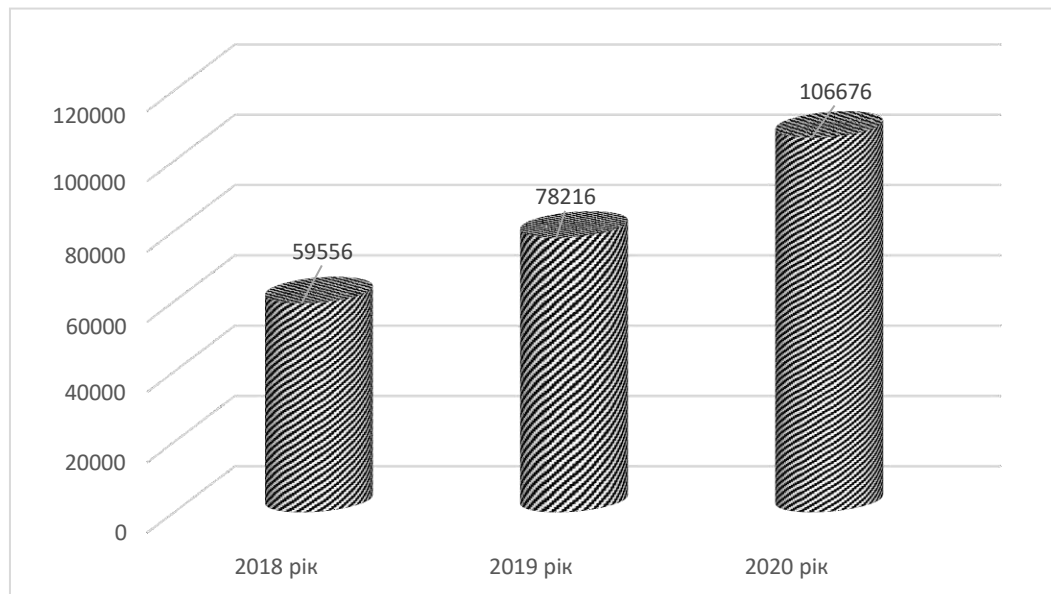


Рисунок 2.6 – Динаміка зростання фонду оплати праці усіх працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Аналіз середньомісячної заробітної плати в ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 році суттєво зріс порівняно з 2018 та 2019 р.р., що говорить про позитивні зміни в трудовій політиці підприємства. Так, у 2020 році середньомісячна заробітна плата у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» склала 15789,82 грн., що на 93,44 % більше ніж у 2018 році та на 46,32 % ніж у 2019 році. У 2018 році середньомісячна заробітна плата у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складала 8162,83 грн., а у 2019 році 10791,39 грн. відповідно.

На підприємстві ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» спостерігається суттєве збільшення валового прибутку протягом останніх трьох років. У 2020 році даний фінансовий показник складав 36603 тис. грн., що на 41950 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 5949 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Динаміка росту даного фінансово показника у 2020 році порівняно з 2018 роком склала -53,4 %, в свою чергу з 2019 роком зменшення на 19,41 %. У натуральному вираженні у 2018 році валовий прибуток ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складав 78553 тис. грн, в свою чергу в 2019 році – 30654 тис. грн.

У 2020 році прибуток від операційної діяльності склав 9126 тис. грн., що на 52954 тис. грн. менше ніж у 2018 року, та на 46470 тис. грн., ніж у 2019 році. Динаміка зниження прибутку від операційної діяльності у 2020 році порівняно з 2018 роком склала 85,3 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком зростання на 38,13. В натуральних одиницях у 2018 році прибуток від операційної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складав 62080 тис. грн, в свою чергу в 2019 році – збиток 37344 тис. грн. Динаміка зміни прибутку від операційної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., показано на рис. 2.7.

У досліджуваній період, спостерігається суттєве зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Так, у 2020 році, у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» прибуток від звичайної до оподаткування складав 80977 тис. грн., що на 42173 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 90050 тис. грн. менше, ніж у 2019 році.

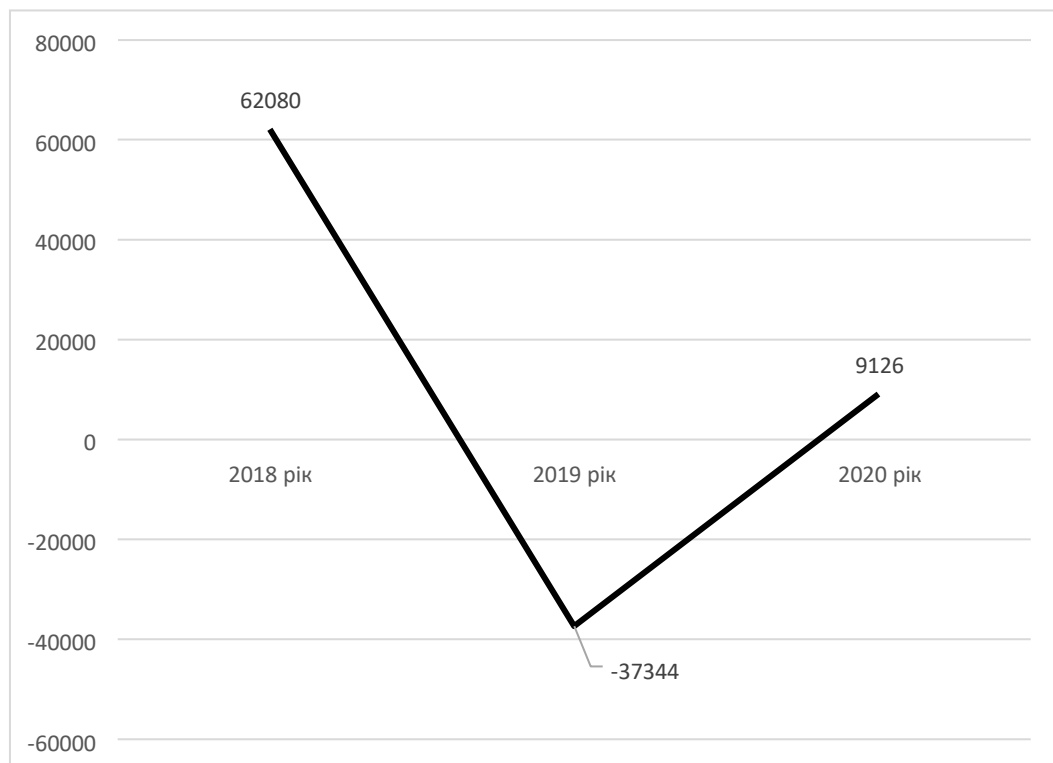


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни прибутку від операційної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Темп зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році склав 108,68 % по відношенню до 2018 року, а по відношенню до 2019 року – 83,52 %. У натуральному значенні в 2018 році прибуток від звичайної до оподаткування складав 38804 тис. грн., в свою чергу прибуток у 2019 році – збиток 9073 тис. грн. Проведено аналіз зміни динаміки чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 р.р.

Так, у 2020 році чистий прибуток ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», склав 63150 тис. грн., що на 31800 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 71298 тис. грн. менше, ніж у 2019 році. Так, у 2018 році даний фінансовий показник складав 31350 тис. грн., у 2019 році 8148 тис. грн (збиток). Темп зростання даного показника у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 128,33 %, а порівняно з 2019 роком зростання склало – 83,93 %. Варто відмітити, що динаміка зростання рівня річного обсягу чистого прибутку протягом останніх трьох років вища від динаміки зростання рівня річного обсягу реалізованої продукції, робіт і послуг, що є позитивним для діяльності підприємства. Динаміка зростання чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 рр., показано на рис. 2.8.

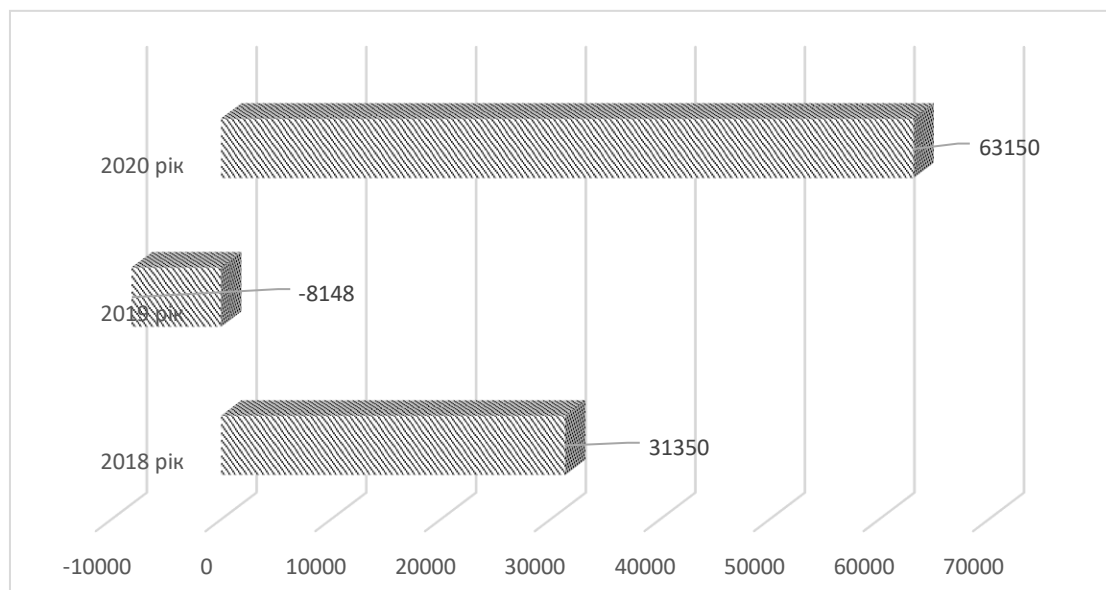


Рисунок 2.8 – Динаміка зростання чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в період 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Характеристика аналізу фінансово-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., дає змогу зробити висновок, про продуктивність праці постійно збільшується. Так, у 2020 році продуктивність праці в ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складає 1427,22 тис. грн. / особу, що на 203,44 тис. грн. / особу більше ніж у 2019 році, та на 392,2 тис. грн. / особу більше ніж у 2018 році. Динаміка зміни продуктивності праці Приватного акціонерного товариства «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у період 2018 – 2020 р.р., наведено на рис. 2.9 роботи.

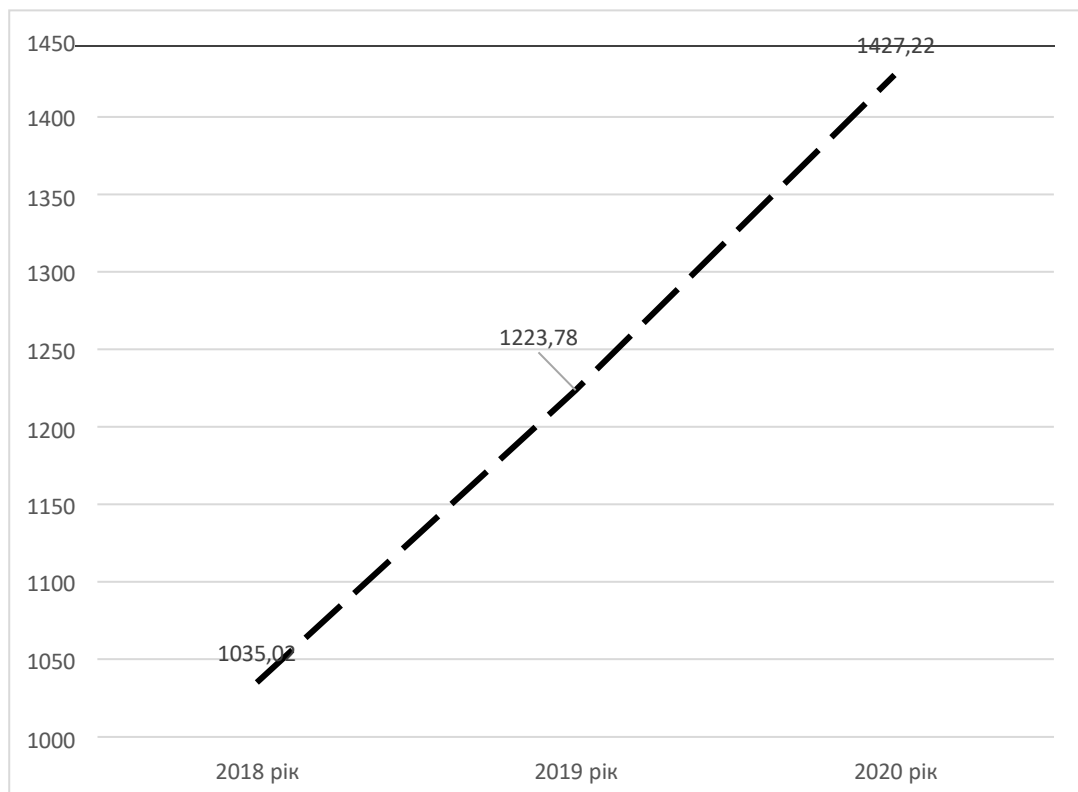


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни продуктивності праці ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у період 2018 – 2020 р.р., тис. грн. / особу

Аналіз показника фондівдачі Приватного акціонерного товариства «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» в період з 2018 – 2020 рр., дає змогу зробити висновок про суттєве його зниження. Так, у 2020 році даний показник становив 1,58 грн. / грн., що на 0,37 грн. / грн. менше ніж у 2018 році, та на 0,85 грн. / грн., ніж у 2019 році. Темп зниження даного показника склав 18,87 % у 2020 році порівняно з 2018 роком, та 34,87 % порівняно з 2019 роком. У натуральному значенні, показник фондівдачі Приватного акціонерного товариства «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у 2018 році складав 1,95 грн. / грн., у 2019 році – 2,43 грн. / грн. відповідно. 9

У досліджуваній період суттєво зросли операційні витрати на 1 гривню реалізованої продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Так, у 2018 році даний показник становив 58 коп., у 2019 році – 55,17 коп. Темп зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 року порівняно з 2018 роком зменшився на 2,83 %, порівняно з 2019 роком – 58 %.

Рентабельність сукупного капіталу активів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 році становила 0,08 %, в свою чергу у 2018 році, даний показник становив 0,05 %, у 2019 році рентабельність сукупного капіталу активів становила -0,01 %. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 році, порівняно з 2018 роком зросла на 0,03 п.п., порівняно з 2019 роком на 0,09 п.п.

Рентабельність продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 році становила 0,01 %, в свою чергу у 2018 році, даний показник становив 0,11 %, у 2019 році рентабельність продукції становила -0,05 %. Рентабельність продукції у 2020 році, порівняно з 2018 роком зросла на -0,1 п.п., порівняно з 2019 роком на 0,06 п.п. Динаміка зміни рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та продукції ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., показано на рис. 2.10.

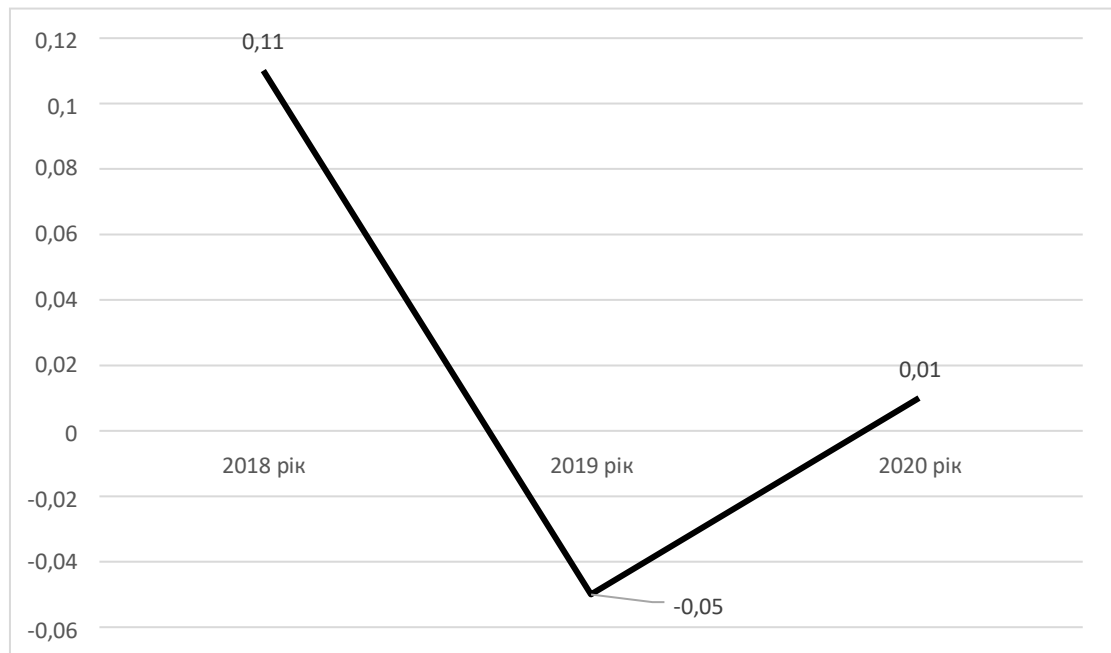


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни рентабельності продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 р.р., %

Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». При цьому прибутковість та рентабельність діяльності підприємства є не ритмічною, що вимагає перегляду стратегії розвитку підприємства та пошуку резервів підвищення показників фінансових результатів.

Загалом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» перебуває в складній фінансовій ситуація, яка потребує суттєвих кроків щодо ліквідації фінансових-економічних проблем. При цьому особливого значення має система стратегічного управління логістичним розвитком підприємства, яка має відповідати ринковим вимогам та постійно вдосконалюватись.

3.3 Підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»

Для оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком та його відповідного організаційно-економічного забезпечення можна запропонувати відповідну систему показників. Перелік цих показників формується з урахуванням наявних наукових та методичних підходів у сфері оцінки організаційно-господарської та матеріально-технічної діяльності підприємства, а також з урахуванням складу локальних компонентів організаційно-господарського забезпечення суб'єкта господарювання. Ці показники представлені багаторівневою системою, побудованою за ієрархічним принципом, за якою індикатор вищого рівня формується на основі інтеграції показників попереднього рівня.

Методичний підхід до оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності комерційного підприємства наведено на рисунку 2.11.

Послідовність розрахунків по етапах така.

Визначення цілей і завдань оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства. Метою оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства є встановлення її рівня для прийняття адекватних управлінських рішень щодо компонентів (організаційного, економічного) та локальних елементів (організаційного, кадрового, матеріального, інформаційно-комунікаційного, фінансового) забезпечення.

Оцінка організаційно-економічного забезпечення за компонентами та елементами повинна здійснюватися на основі динамічного або порівняльного аналізу.



Рис. 2.11. Методичний підхід до оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства

Формування системи показників організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства. Для оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства розроблено відповідну систему показників.

Перелік цих показників формується з урахуванням наявних розробок у сфері оцінювання організаційно-господарського забезпечення та матеріально-технічної діяльності підприємства, а також з урахуванням складу локальних

компонентів організаційно-господарського забезпечення суб'єктів торгівлі. Розроблені показники представлені багаторівневою системою, побудованою за ієрархічним принципом, за якою індикатор вищого рівня формується на основі інтеграції показників попереднього рівня. Перелік та ієрархія показників наведено на рис. 2.12.

Розрахунок індивідуальних і групових показників за елементами організаційно-економічного забезпечення (організаційного, кадрового, матеріального, інформаційно-комунікаційного, фінансового). Розроблена система включає індивідуальні та групові показники, що відображають повноту та якість організаційних передумов логістичної діяльності, а також діяльність щодо формування та ефективності економічних ресурсів у частині кадрової, матеріальної, інформаційно-комунікаційної, фінансової складових забезпечення.

Розглянемо систему показників організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Для оцінки організаційного забезпечення пропонується використовувати показники, що відображають повноту виконання логістичних функцій на підприємстві та організаційну ефективність логістики. Їх розрахунок базується на результатах опитування керівників комерційних підприємств та методиці нарахування балів.

Враховуючи вихідну інформацію, коефіцієнт реалізації логістичних функцій розраховується як відношення фактичної та максимальної кількості функціональних зон логістики комерційного підприємства. Щодо якості організаційного забезпечення логістики, то для обґрунтування окремих показників враховано методику К. Карналла.

Для оцінки економічного забезпечення логістичної діяльності торгового підприємства визначено показники, що відображають діяльність з формування кадрових, матеріальних, інформаційно-технологічних та фінансових ресурсів, а також ефективність діяльності щодо їх підтримання на належному рівні.

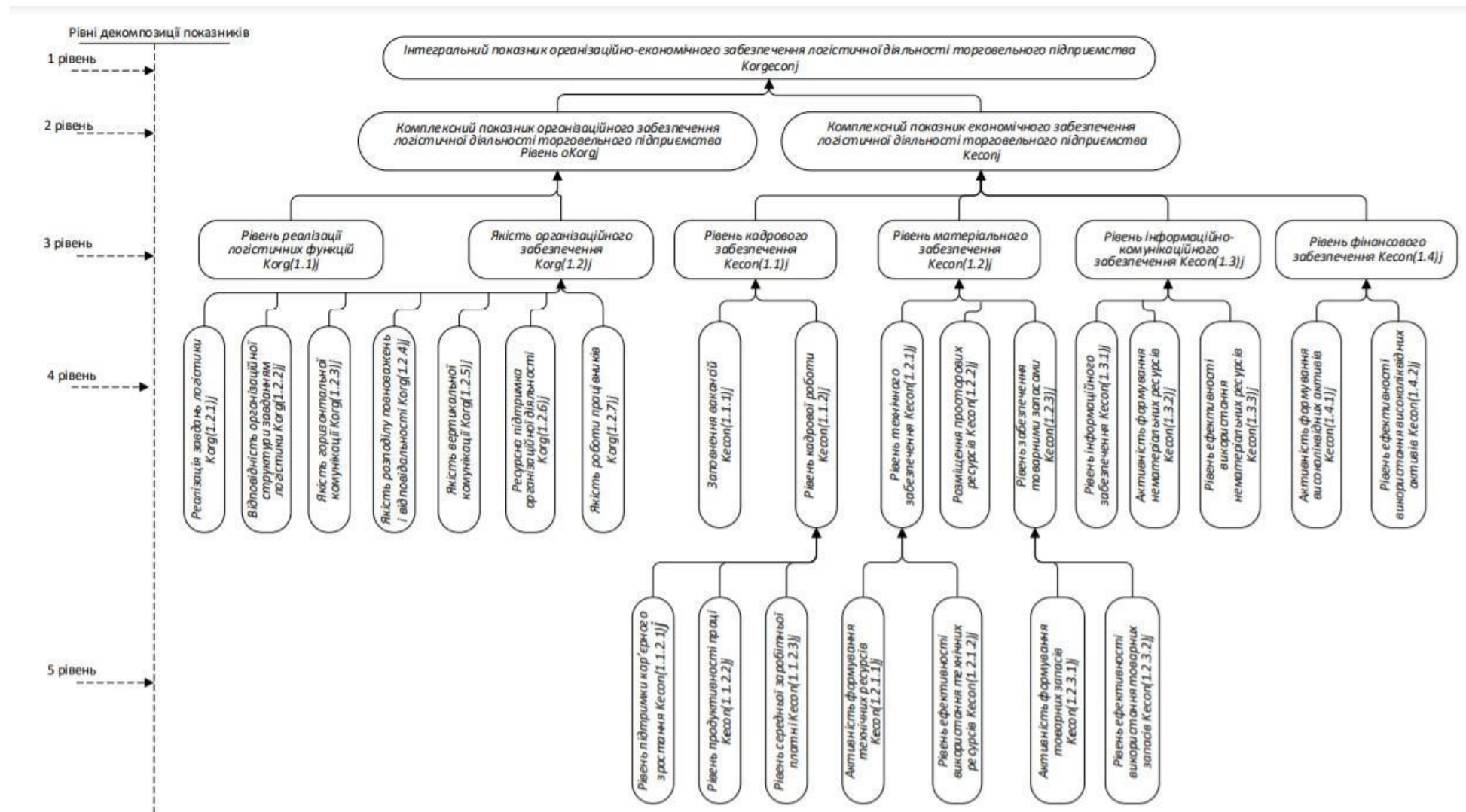


Рисунок - 2.12. Система основних показників для оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства

Враховуючи функції кадрового забезпечення для оцінки якості роботи з добору, розстановки, навчання, кар'єрного зростання, формування системи мотивації працівників, рекомендується використовувати показники, що відображають кадровий склад і можливості кар'єрного зростання.

Оскільки матеріально-технічне забезпечення визначається сукупністю функціонально-оперативних та управлінських процесів, то для розрахунку штатного розпису слід враховувати штатний розпис за цими напрямками, а саме з огляду на рівень заповнення вакансій груп оперативно-керівного персоналу.

Крім зазначених характеристик, які визначаються методом бальної оцінки та за результатами опитування працівників у висновку про кадрове матеріально-технічне забезпечення діяльності рекомендовано використовувати показники, традиційно використовувані для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві – показник продуктивності праці та середня заробітна плата.

Порівняння цих показників з їх максимальними значеннями для конкретного підприємства або вибірки, а саме наближення динаміки продуктивності праці та середньої заробітної плати по підприємству до максимального значення буде свідчити про якість роботи персоналу на комерційному підприємстві.

Основними критеріями оцінки матеріального, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення логістичної діяльності є обрані критерії діяльності з формування ресурсу та ефективності його використання. Ці показники опосередковано відображають рівень економічного забезпечення логістичної діяльності торгового підприємства. При цьому, на відміну від показників, розрахованих шляхом опитування, джерелом інформації про достатність та ефективність використання економічних ресурсів для логістики є фінансова звітність підприємства, що підвищує об'єктивність результатів.

Для оцінювання активності формування ресурсу рекомендується порівнювати його динаміку з максимальним значенням, для оцінки ефективності використання - динаміку віддачі з максимальним значенням віддачі ресурсу за підприємством або вибіркою. Показники активності та ефективності формування певного виду ресурсу формуються на основі оцінки динаміки їх розміру та впливу, що відображає результат такої діяльності та відповідає загальноприйнятому підходу до оцінки ефективності.

Визначення рівня організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Оскільки розроблені показники (рис. 2.12) формуються на основі порівняння фактичних і максимальних їх значень, результатом порівняння є коефіцієнти, значення яких знаходяться у проміжку від 0 до 1.

Для висновку щодо організаційно-економічного забезпечення за певними напрямками оцінки пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень цих коефіцієнтів. Ураховуючи абсолютні значення інтегральних показників за результатами їх розрахунку, діагностується високий, середній та низький рівні організаційного та економічного забезпечення. Принцип оцінки такий: якщо інтегральний показник становить $[0; 0,34]$, діагностується низький, $[0,34; 0,67]$ – середній, $[0,67; 1,0]$ – високий рівень забезпечення логістичної діяльності за локальними елементами та загалом за підприємством.

Розробка пропозицій щодо вдосконалення організаційно-господарського забезпечення логістичної діяльності підприємства. Результати оцінки організаційно-економічного забезпечення є основою для прийняття рішення щодо збереження існуючої системи забезпечення або її зміни та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення підсистем (організаційної, економічної) та їх локальних елементів (організаційних, кадрових, матеріальні, інформаційно-комунікаційні, фінансові). Розроблено методичний підхід до оцінки

організаційно-економічного забезпечення логістики та систему показників для цієї оцінки складових і локальних елементів, спрямованих на оптимізацію логістичного процесу, що сприятиме підвищенню ефективності логістичного управління суб'єктом господарювання.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження об'єкта і суб'єкта управління ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП та ефективності стратегічного управління його логістичним розвитком дало змогу зробити такі висновки.

Аналіз об'єкта та суб'єкта управління

1. Підприємство ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП є господарським товариством ТА здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку і наступного розподілу цього прибутку між акціонерами, постійно проводить реконструкцію та оновлення основних фондів і виробничих потужностей. Останній цех на підприємстві було збудовано та введено в експлуатацію у 2009 році за по технології австрійської фірми «Де Смет». В наслідок модернізації технологічного процесу виробничі потужності підприємства збільшилися на 73,3%.

Основний вид діяльності підприємства - перероблення насіння соняшника та виготовлення олії нерафінованої та шроту. Крім цього ПРАТ «ПОЕЗТ – Кернел Груп» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбіленню нерафінованої олії. Асортимент продукції ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» включає соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також власну олію під ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька», до впровадження в виробництво готується ще одна торгова марка.

2. Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» показав, що протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів діяльності ПРАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». При цьому прибутковість та рентабельність діяльності підприємства є не ритмічною, що вимагає перегляду стратегії розвитку підприємства та пошуку резервів підвищення показників фінансових результатів. Загалом ПРАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» перебуває в складній фінансовій ситуації, яка потребує суттєвих кроків щодо ліквідації фінансових-економічних проблем. При цьому особливого значення має система стратегічного управління логістичним розвитком підприємства, яка має відповідати ринковим вимогам та постійно вдосконалюватись.

3. Запропоновано використовувати методичні підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП». Для оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком та його відповідного організаційно-економічного забезпечення можна запропонувати відповідну систему показників. Перелік цих показників формується з урахуванням наявних наукових та методичних підходів у сфері оцінки організаційно-господарської та матеріально-технічної діяльності підприємства, а також з урахуванням складу локальних компонентів організаційно-господарського забезпечення суб'єкта господарювання. Ці показники представлені багаторівневою системою, побудованою за ієрархічним принципом, за якою індикатор вищого рівня формується на основі інтеграції показників попереднього рівня.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»

3.1. Стратегічні напрями та логістичні стратегії ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» у системі вимог сталого розвитку

Сучасна Україна живе в умовах активної політичної перебудови, яка включає створення та вдосконалення національного законодавства і підтримку міжнародних антикорупційних ініціатив. У цьому розрізі особливість логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» полягає в тому, що українські компанії виступають постачальниками сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Отже, сільськогосподарська продукція має відповідати вимогам усіх ділових партнерів.

Для ефективного розвитку бізнесу на міжнародному рівні українським компаніям важливо підтверджувати, що запропоновані сировина та товари були вирощені й виготовлені підприємствами, діяльність яких відповідає вимогам чинного законодавства, світовим стандартам якості, усталеним етичним і діловим нормам ведення бізнесу у справі протидії корупції й шахрайству, а також управлінні ризиками щодо міжнародних санкцій.

Обрати правильну логістичну стратегію розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» можна на основі використання алгоритму оптимізації вибору логістичної стратегії, що запропонували Контратенко Н. та Новікова М. (рис. 3.1) [1]. Важливість запропонованого підходу визначається насамперед тим, що логістичні стратегії є ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства. Логістичні стратегії безпосередньо пов'язані із функціональними стратегіями, можуть охоплювати усі сфери діяльності підприємств, а також потребують організації за їх реалізацією (рис.3.1 -3.2).

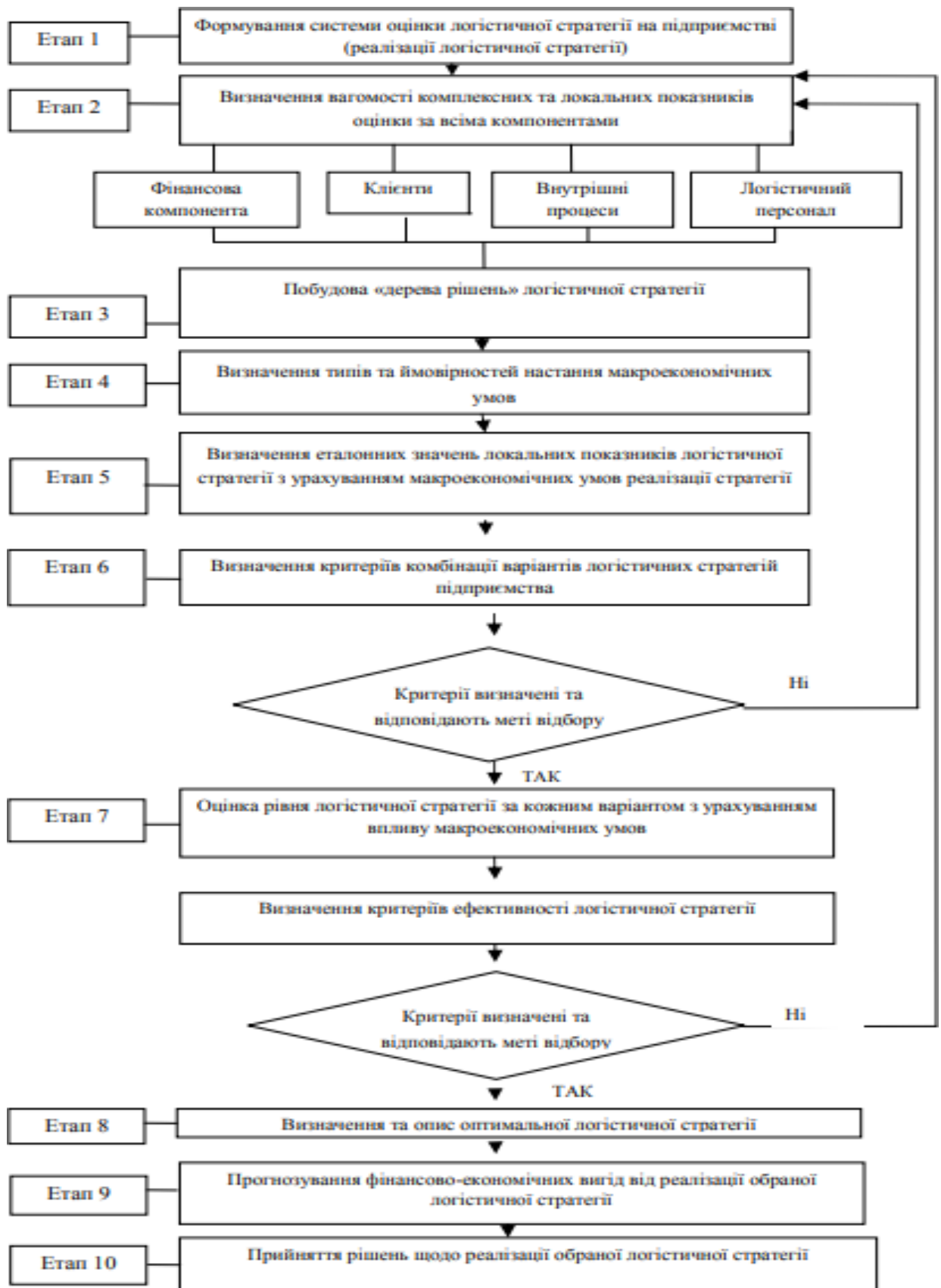


Рисунок 3.1 – Алгоритм вибору логістичної стратегії розвитку підприємства

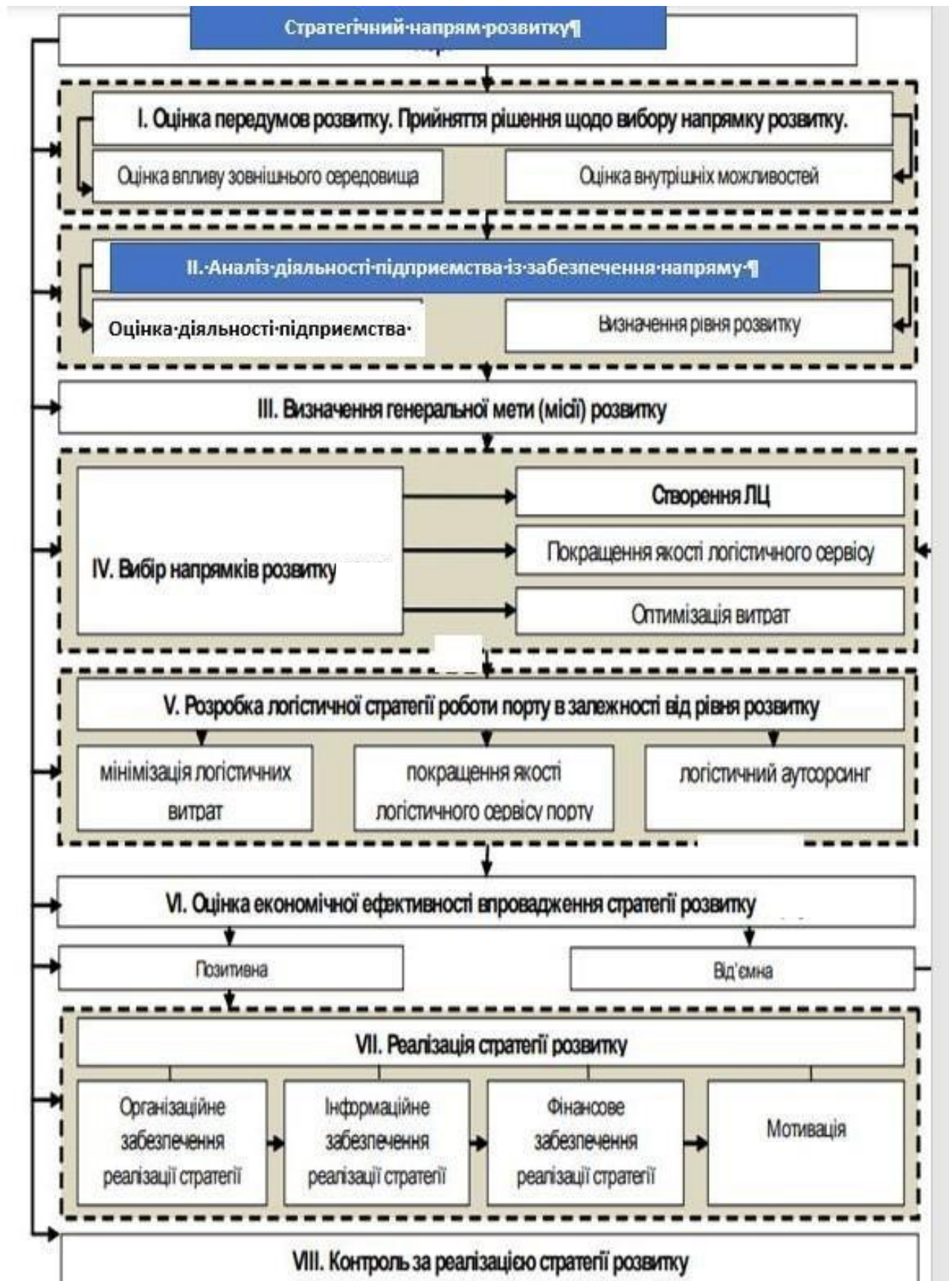


Рисунок 3.2 – Алгоритм контролю за реалізацією логістичної стратегії розвитку підприємства

Застосування логістичних стратегій дає можливість знизити загальні витрати підприємства та підвищити рівень обслуговування споживачів. Таким чином збільшується ефективність виробничої та господарської діяльності, досягаються цілі підприємства, створюються умови розвитку та росту діяльності підприємства.

Важливо відмітити, що стратегічні напрями та логістичні стратегії ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» мають формуватися з дотриманням вимог сталого розвитку.

Формування передумов сталого розвитку як держави загалом, окремих регіонів, конкретних підприємств можливі лише за умови нарощення не лише виробничого, а й природно-ресурсного, демографічного, науково-технічного, рекреаційного, інформаційного та соціально-культурного потенціалу. Невід'ємною складовою цього процесу є корпоративна соціальна відповідальність підприємств у місцях ведення бізнесу.

Активна громадська й соціальна позиція представників бізнесу проявляється в зацікавленості життям регіонів розташування, розробці та втіленні програм розвитку, що відповідають потребам місцевості, де ведеться сільськогосподарська діяльність компаній.

Компанії вивчають потреби регіонів, знаходять підрядників, виділяють кошти на соціальні об'єкти та інвестиційні проекти (будівництво шкіл, доріг, сприяють збільшенню робочих місць, інвестують в енергоефективні технології тощо). Усе це позитивно впливає на розвиток як українських сіл загалом, так і сільськогосподарського сектору зокрема, інфраструктури регіонів, розширення соціальних можливостей для мешканців тощо. Водночас інтенсивний розвиток регіонів та ініціативи агрокомпаній, а також переробних підприємств, до яких відносьбся і ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП», часто пов'язані з утворенням зон комплаєнс-ризиків, зокрема, у розрізі співпраці бізнесу з представниками на місцях.

Інструменти комплаєнсу в рамках корпоративної соціальної відповідальності є надзвичайно важливі. Особливістю аграрної соціальної відповідальності є взаємодія з орендодавцями й місцевими громадами. Співпраця агробізнесу з орендодавцями ґрунтується на принципах чесності та прозорості. Це задекларовано в бізнес-регламентах, відповідних статутах та процедурах. Представники агрокомпаній тісно спілкуються з орендодавцями для розуміння потреб регіону, вивчення соціальних, економічних і екологічних проблем місцевості, формування бюджету розвитку тощо.

Для взаємодії з місцевими громадами на основі принципів комплаєнсу застосовуються такі інструменти:

- проведення загальних зборів на місцях;

- щорічне затвердження бюджету та плану розвитку регіону на основі загальних зборів;

- звітність про використання коштів (протоколи та ведення внутрішніх документів і обліку);

- перевірка фактів використання коштів за призначенням;

- консультування;

- виступи комплаєнс-офіцера на загальних зборах;

- перевірка контрагентів на предмет зацікавлених осіб тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність агрокомпаній створює безліч можливостей для розвитку регіонів присутності. Враховуючи, що в Україні триває процес розширення географії експорту, освоєння нових ринків буде неможливим без вдосконалення різних аспектів бізнесу, взаємодії з державою та представниками місцевої громади. Комплексний розвиток включає і якість продукції, і ціноутворення, і впровадження світових стандартів ведення.

Компанія ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» в рамках стратегії сталого розвитку виділяє також і амбітні цілі у оптимізації використання ресурсів, що включає також і логістичні стратегії.

Компанія декларує бажання ефективно виробляти продукцію найкращої якості з найменшими можливостями споживання ресурсів і в суворому дотриманні відповідно до нормативних вимог, стандартів безпеки та якості продукції, що мінімізує наш вплив на навколишнє середовище.

У 2020 фінансовому році відповідно до Річної фінансової звітності за 2020 рік ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» зменшено енергоємність та інтенсивність викидів у всіх сегментах порівняно з 2019 фінансовий рік, досягнувши рекордно низького рівня в олійних культурах переробний бізнес.

ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» як підписант приєднався до найбільшої у світі ініціативи корпоративної стійкості, Глобального договору ООН, і поставив першу мету, пов'язану з ESG – скоротити інтенсивність викидів ПГ на 5% за п'ять років. Акції компанії були включені до індексу WIG ESG.

Починаючи з 2020 фінансового року, питання, пов'язані зі стійкістю, регулярно з'являються в порядку денному Ради директорів ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП», в тому числі включені питання нагляду за прогресом ESG Групи. На ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» розпочато посилення та стандартизація екологічних та системи менеджменту охорони праці, що призвело до перші активи сертифіковані за ISO 14001 і ISO 45001 протягом звітного періоду.

3.2. Заходи мінімізація ризиків для забезпечення логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП»

Логістичний розвиток підприємства та реалізація відповідної стратегії може супроводжуватися виникненням сукупності ризиків, що потребує проведення заходів.

Зокрема, для будь якої стратегії логістичного розвитку може бути використана інформація, що наводиться у щорічних звітах. Наприклад, у звіті за 2020 рік ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» наведено 10 суттєвих ризиків, які мають найбільший вплив при стратегічному плануванні, що були затвержені Наглядовою Радою.

Основні зміни у 2021 фінансового року щодо Топ-10 ризиків ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» порівняно з 10-ма найбільшими ризиками у 2020 фінансовому році:

підвищений вплив та ймовірність ризиків пов'язано зі слабким урожаєм в Україні дано погодні умови з початку року;

вище оцінена ймовірність і ризик ризику вплив на низький глобальний м'який товар ціни через невизначеність, пов'язану з COVID-19 та низькі світові ціни на нафту;

вище оцінений вплив ризику на ризик управління торговою позицією через очікуваний збільшення експорту зерна та соняшникової олії обсяги;

нижчим став вплив шахрайства;

нові 10 найбільших ризиків: пов'язані з COVID-19, ризики (збої логістики, жорсткий карантин у регіонах діяльності, труднощі з доступом до фінансування) та недоотримання надходжень від продажу відновлюваної енергії через зниження пільгового тарифу для енергії, виробленої з біомаси і невиконання Гарантованим покупцем зобов'язань щодо платежів за постачена відновлюваної енергії.

Інші ризики, визначені керівництвом компанії, включають (але не обмежуються ними):

зростання конкуренції;

відповідність екологічним стандартам;

тривалий період слабкого економічного зростання в усьому світі або на ключових ринках компанії;

економічна політика, політичні, соціальні та юридичні ризики та невизначеності в окремих країнах, в яких Kernel Holding S.A. діє;

ризик того, що зміни в припущеннях, що лежать в основі балансової вартості певних активів, включаючи ті, які відбуваються в результаті несприятливих ринкових умови, можуть призвести до знецінення матеріальних і нематеріальних активів, включаючи гудвіл;



Рис. 3.3. Топ-10 ризиків у 2020 році задекларовані в Kernel Holding S.A.

ризик коливань курсу української гривні до долара США;

ризик порушення або обмеження постачання природного газу чи електроенергії;

ризик збоїв у виробничих операціях Kernel Holding S.A.;

ризик претензій щодо відповідальності за продукцію;

ризик потенційних зобов'язань від розслідувань, судових розглядів та штрафів щодо антимонопольних питань;

ризик того, що процеси управління та дотримання законодавства Kernel Holding S.A. можуть не запобігти регуляторним санкціям або шкоди для репутації, як на діючих дочірніх підприємствах так і спільних підприємствах;

ризик того, що страхові поліси Kernel Holding S.A. можуть забезпечити недостатнє покриття.

Для мінімізації суттєвих ризиків Kernel Holding S.A. визначає наступні заходи:

диверсифікована база походження. Заводи з переробки олійних культур розташовані від північного сходу до півдня України, з ареалами походження, що охоплюють вирощування соняшнику в Україні, таким чином зменшується схильність до нестабільності погоди в будь-якому конкретному регіоні. Розширено присутність в Західній Україні шляхом будівництва заводу з переробки олійних культур на ґрунті. Мережа хлібозаготівель охоплює більшість регіонів України;

комплексна стратегія закупівель на основі даних, що базується на регіональних балансах попиту та пропозиції, складених на основі офіційної статистики, ринкові згоди, внески від сільського господарства та закупівлі, дослідження стану посівів за допомогою супутникового моніторингу, аналіз конкурентів і вузьких місць логістики;

фінансування сторонніх фермерів перед посівами з умовою обов'язкового продажу майбутнього врожаю (насіння та зерна) Kernel Holding S.A., таким чином забезпечується покриття частини потреб;

обсяги, забезпечені власним сільськогосподарським виробництвом (до 15% від насіння соняшнику переробляється і 35% зерна експортується);

платформа «Відкритий агробізнес» служить для обміну фермерськими ноу-хау із сторонніми фермерами (таким чином підвищується їх

продуктивність) та надаються різноманітні послуги виробникам рослинництва (підвищення їхньої лояльності до Kernel Holding S.A. як виробника зернових та олійних культур);

покращений контроль за логістикою (власними залізничним транспортом) забезпечує додаткову гнучкість доступу до виробників рослинництва по всій країні;

страхування від низької врожайності в ключових регіонах нашої закупівлі.

Рішення про необхідність страхування приймається окремо для кожного року.

Для запобігання втрат через перебої в логістиці (внутрішня та зарубіжна); збитків через невиконання зобов'язань за діючими форвардними контрактами застосовано такі заходи:

розробка альтернативних логістичних маршрутів;

оцінка можливості створення оперативного резерву зернових та олійних культур у сховищах з мінімальною відстанню до експортних терміналів та заводів з переробки олійних культур для покриття збоїв у внутрішній логістиці.

Проводяться переговори щодо альтернативних / резервних портів доставки з постійними клієнтами для забезпечення належного виконання контрактів.

Таким чином, удосконалення організаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства та мінімізація ризиків для забезпечення логістичного розвитку є важливою складовою надійного функціонування досліджуваного підприємства.

3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту з впровадження логістичної технологічної інновації

Реалізація логістичної стратегії розвитку підприємства потребує впровадження інвестиційних проектів з технологічних інновацій. Необхідно обґрунтувати доцільність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на підприємстві. Відомо, що на підприємстві працює морально та фізично застаріла лінія, яка випускає обмежений асортимент продукції. Якщо дану лінію замінити на нову, то з'явиться можливість збільшити випуск продукції, розширити асортимент і випускати оновлену продукцію, яка буде мати попит серед населення. Планується, що життєвий цикл проекту буде становити 5 років.

Дані для розрахунків представлені у додатку Б. Проведемо розрахунок інвестицій для впровадження проекту за наступною формулою:

$$ІВ = КВ + Д - В_{\text{реал}} - В_{\text{бр.}} + В_{\text{зал}} + \Delta ОК \quad (3. 1), \text{ де:}$$

ІВ – інвестиційні витрати, пов'язані з впровадженням інноваційного проекту, грн.;

КВ – капітальні витрати на будівництво, придбання нового обладнання, грн.;

Д – витрати на демонтаж обладнання, грн.;

В_{реал} – вартість реалізованого обладнання, грн.;

В_б – вартість обладнання, що реалізується за ціною металобрухту, грн.;

З_{зал} – залишкова вартість замінюваного обладнання, грн.;

$\Delta ОК$ – зміна нормативу обігових коштів, грн.

Капітальні витрати розраховуються за наступною формулою:

$$КВ = Ц + ТВ + ЗСВ + М \quad (3.2)$$

Ц – ціна обладнання, грн.;

ТВ – транспортні витрати, грн.;

ЗСВ – заготівельно-складські витрати, грн.;

М – витрати на монтаж нового обладнання, грн.

Ц = 329860 грн., ТВ= 5% до ціни, ЗСВ = 1,5% до ціни, М=10% до ціни.

Тоді, КВ = $329860 + 329860 \cdot (0,05 + 0,015 + 0,1) = 384287$ грн.

Наступним етапом є розрахунок інвестиції, що мають бути спрямовані на поповнення обігових коштів (6504 тис. грн.), при цьому сума обігових коштів підприємства має збільшитись на 256,73 тис. грн., пропорційно збільшенню обсягів виробництва (з 900 т до 1300 т). Обсяги виробництва підприємства становлять 92518 тис. грн., (рядок 32). За проектом очікується збільшення обсягу виробництва на 400 т. (3652 тис. грн.). Витрати на демонтаж становлять 3% від початкової вартості обладнання, яке буде демонтуватись. Початкова вартість становить 127900 грн., відповідно демонтаж - 3837 грн. Комплекс обладнання, яке демонтується можна реалізувати. Перше – як металобрухт (6 т за ціною 1550 грн./т). Друге – як обладнання за залишковою вартістю (96000 грн.).

Отже, інвестиційні витрати становлять:

ІВ = $384287 + 3837 - 96000 - 9300 + 96000 + 256735 = 635559$ грн.

Відповідно розрахуємо чисті грошові потоки як суму додаткових чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, які надходять підприємству в результаті здійснення даного проекту. З цією метою розраховують калькуляцію витрат (додаток Б). Результати розрахунків заносимо в таблицю 3.1.

Наступним етапом слід розрахувати чистий грошовий потік (ЧГП), що становить 1116 тис. грн. Припускаємо, що ЧГП буде щорічно однаковий.

Далі здійснюємо оцінку ефективності інвестиційного проекту за показниками:

Чистий приведений дохід. Цей показник дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування,

Таблиця 3.1 - Калькуляція витрат на 1 т продукції базисного та проектного років, грн.

Статті витрат	Базис	Проект	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5
Сировина, грн.	5608,00	5539,58	-68,42	-1,22
Основні матеріали, грн.	16,30	16,30	0,00	0,00
Додаткові матеріали, грн.	2,30	2,30	0,00	0,00
Паливо на технологічні цілі, грн.	20,10	20,10	0,00	0,00
Електроенергія на технологічні цілі, грн.	39,40	37,94	-1,46	-3,71
Заробітна плата робітників основного виробництва, грн.	211,00	111,71	-99,29	-47,06
Відрахування від заробітної плати, грн.	81,40	24,58	-56,82	-69,81
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання, грн.	781,00	585,04	-195,96	-25,09
Загальновиробничі витрати, грн.	220,50	152,65	-67,85	-30,77
Адміністративні витрати, грн.	381,00	263,77	-117,23	-30,77
Комерційні витрати, грн.	275,00	215,77	-59,23	-21,54
Всього витрат, грн.	7636,00	6969,75	-666,25	-8,73
Ціна, грн.	9130,00	9090,00	-40,00	-0,44
Прибуток, грн.	1494,00	2120,25	625,25	41,92
Рентабельність, %	19,57	30,42	10,86	-

Він показує різницю між приведеними до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Показник становить за результатами розрахунку ЧПД = 2366895,6 грн.

$$\text{ЧПД}_0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{чгпт}}{(1+i)^t} - \text{ІВ}_0, \text{ де}$$

де ЧПДо – сума чистого приведенного доходу по інвестиційному проекту при одномоментному здійсненні інвестиційних витрат;

ЧПП_t – сума чистого грошового потоку за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

ІВ₀ – сума одномоментних інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту;

i – застосована дисконтна ставка, виражена в частках одиниці;

n – число інтервалів в загальному розрахунковому періоді *t*.

Отже, одержані результати показують, що запропонований інвестиційний проект з позитивним значенням показника чистого приведенного доходу дає змогу збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість.

Розрахунки індексу доходності дають змогу співвіднести об'єм інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком по проекту, що становить 3,7. Отже, інвестиційний проект за цим критерієм є привабливим найвищим.

$$ID_0 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{ЧПП_t}{(1+i)^t}}{IB_0}$$

де ID₀ – індекс (коефіцієнт) доходності по інвестиційному проекту при одномоментному здійсненні інвестиційних витрат.

$$ID = 235168,3 / 635559 = 3,7$$

Дисконтований період окупності проекту 1,3 роки(більше року).

Показник «періоду окупності» використовується, звичайно, для порівняльної оцінки ефективності проектів, але може бути прийнятий і як критеріальний (в цьому випадку інвестиційні проекти з більш високим періодом окупності будуть підприємством відхилятися).

Таким чином, реалізація інноваційного технологічного проекту є доцільною, що забезпечить розвиток підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження стратегічних напрямів удосконалення управління логістичним розвитком ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» дає змогу сформулювати такі висновки.

1. Дослідження сутності стратегії та необхідність її розробки на підприємстві свідчить, що стратегія визначає, куди організація має рухатися для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Вона створює обмеження, які відображують особливості і напрямки діяльності організації. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і здійснюються організацією; їх об'єм і номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості росту; оборот капіталу, розміщення коштів. Вивчення сучасних підходів до стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі свідчить, що стратегія підприємства має ієрархічну будову і кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь. Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг.

2. Запропоновано проведення заходів з мінімізації ризиків для забезпечення логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП». Найбільш ефективною буде стратегія збільшення ринкової частки в поєднанні зі стратегією сфокусованої диференціації. Дана стратегія розвитку буде збільшувати ринкову частку в основному за допомогою маркетингових заходів, які дозволять виявити нові конкурентні переваги та посилити свою позицію на ринку. Формування збалансованої стратегії розвитку розроблено на основі аналізу цілей підприємства, його внутрішнього і зовнішнього

середовища, сильних і слабких сторін, фінансово-економічного стану. Реалізація логістичної стратегії розвитку підприємства потребує впровадження інвестиційних проектів з технологічних інновацій.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на підприємстві. Відомо, що на підприємстві працює морально та фізично застаріла лінія, яка випускає обмежений асортимент продукції. Якщо дану лінію замінити на нову, то з'явиться можливість збільшити випуск продукції, розширити асортимент і випускати оновлену продукцію, яка буде мати попит серед населення.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність та зміст логістичного розвитку підприємства. Встановлено, що логістика є синергетичною діяльністю в конкурентному ринковому середовищі, спрямованою на ефективне управління, планування і забезпечення раціональної побудови матеріальних і відповідних їм інформаційних і грошових потоків. Логістика дає можливість комплексно і системно охопити основні етапи сфери обігу: «постачання – виробництво – зберігання – розподіл – транспорт – попит – споживання». Тобто, основними джерелами підвищення ефективності економічної діяльності за рахунок застосування логістики є зменшення розмірів різних видів запасів і скорочення циклу господарської діяльності, що дає змогу досягти скорочення обсягу капіталу, вкладеного в запаси, прискорення оборотності капіталу, збільшення прибутку.

2. Визначено, що стратегічне управління логістичним розвитком підприємства є складовою системи корпоративного стратегічного управління. Логістичні стратегії є невід’ємною частиною стратегічного планування сталого розвитку підприємства. Наявність стратегії та системи управління сталим розвитком дозволяє компаніям встановити пріоритети організації, на регулярній основі оцінювати та вдосконалювати свою діяльність з управління нефінансовими ризиками та готувати звітність, що веде до зниження витрат, підвищення операційної ефективності та покращення взаємовідносин з ключовими зацікавленими сторонами.

3. Досліджено сучасні аспекти стратегічного управління логістичним розвитком підприємства (вітчизняний та зарубіжний досвід). Визначено, що у сучасних умовах серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах і, відповідно, інструментах, що дозволяють визначити – ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану та порівнянну інформацію про

управління ESG-аспектами різними компаніями. Таким чином, сьогодні завдання для менеджерів з логістики полягає в тому, щоб забезпечити збалансований розвиток підприємства, його ефективність, швидко реагувати на умови, що постійно змінюються. Логістичний розвиток підприємства стає все більш важливим для корпоративного успіху, що має забезпечуватися через інструменти стратегічного планування та управління змінами. Отже, стратегічне управління логістичним розвитком підприємства є систематизованим процесом, що передбачає логічну послідовність дій і базується на аналітичному апараті, використання якого гарантує позитивний результат функціонування підприємства.

4. Підприємство ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» є господарським товариством ТА здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку і наступного розподілу цього прибутку між акціонерами, постійно проводить реконструкцію та оновлення основних фондів і виробничих потужностей. Останній цех на підприємстві було збудовано та введено в експлуатацію у 2009 році за по технології австрійської фірми «Де Смет». В наслідок модернізації технологічного процесу виробничі потужності підприємства збільшилися на 73,3%.

Основний вид діяльності підприємства - перероблення насіння соняшника та виготовлення олії нерафінованої та шроту. Крім цього ПРАТ «ПОЕЗТ – Кернел Груп» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбіленню нерафінованої олії. Асортимент продукції ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» включає соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також власну олію під ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька», до впровадження в виробництво готується ще одна торгова марка.

5. Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП» показав, що протягом досліджуваного періоду

спостерігається збільшення обсягів діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». При цьому прибутковість та рентабельність діяльності підприємства є не ритмічною, що вимагає перегляду стратегії розвитку підприємства та пошуку резервів підвищення показників фінансових результатів. Загалом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» перебуває в складній фінансовій ситуації, яка потребує суттєвих кроків щодо ліквідації фінансових-економічних проблем. При цьому особливого значення має система стратегічного управління логістичним розвитком підприємства, яка має відповідати ринковим вимогам та постійно вдосконалюватись.

6. Запропоновано використовувати методичні підходи щодо оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП». Для оцінювання ефективності стратегічного управління логістичним розвитком та його відповідного організаційно-економічного забезпечення можна запропонувати відповідну систему показників. Перелік цих показників формується з урахуванням наявних наукових та методичних підходів у сфері оцінки організаційно-господарської та матеріально-технічної діяльності підприємства, а також з урахуванням складу локальних компонентів організаційно-господарського забезпечення суб'єкта господарювання. Ці показники представлені багаторівневою системою, побудованою за ієрархічним принципом, за якою індикатор вищого рівня формується на основі інтеграції показників попереднього рівня.

6. Дослідження сутності стратегії та необхідність її розробки на підприємстві свідчить, що стратегія визначає, куди організація має рухатися для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Вона створює обмеження, які відображують особливості і напрямки діяльності організації. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і здійснюються організацією; їх об'єм і номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості росту; оборот капіталу, розміщення коштів.

Вивчення сучасних підходів до стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі свідчить, що стратегія підприємства має ієрархічну будову і кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь. Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг.

7. Запропоновано проведення заходів з мінімізації ризиків для забезпечення логістичного розвитку ПРАТ «ПОЕЗ- КЕРНЕЛ ГРУП». Найбільш ефективною буде стратегія збільшення ринкової частки в поєднанні зі стратегією сфокусованої диференціації. Дана стратегія розвитку буде збільшувати ринкову частку в основному за допомогою маркетингових заходів, які дозволять виявити нові конкурентні переваги та посилити свою позицію на ринку. Формування збалансованої стратегії розвитку розроблено на основі аналізу цілей підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін, фінансово-економічного стану. Реалізація логістичної стратегії розвитку підприємства потребує впровадження інвестиційних проектів з технологічних інновацій.

9. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційно-інвестиційного проекту на підприємстві. Відомо, що на підприємстві працює морально та фізично застаріла лінія, яка випускає обмежений асортимент продукції. Якщо дану лінію замінити на нову, то з'явиться можливість збільшити випуск продукції, розширити асортимент і випускати оновлену продукцію, яка буде мати попит серед населення

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаджинський А.М. Логістика К. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 375 с.
2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підруч. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
3. Науменко А. М. Соціально-економічне значення впровадження логістичних систем управління на промисловому підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 3(22). С. 81–82.
4. Сковронек Ч., Сариуш-Вольський П. Логистика на предприятии. 3 – М.: Финансы и статистика, 2004. 400 с.
5. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. №5. Травень. С. 12–16.
6. Прес-реліз Global Sustainable Investment Review [Електронний ресурс] // Investment Alliance. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf.
7. Прес-реліз The Costs and Benefits of Corporate Diplomacy [Електронний ресурс] // McKinsey. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>
8. Таран С. А. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ. Практические рекомендации. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 312 с.

9. Тимошук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту.
http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf
10. Конституція України від 28 червня 1996 р. №254/96-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
12. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2695-XII (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
13. Гурина Т.П. Аналіз підходів до визначення теоретичної сутності та змісту поняття «стратегія розвитку» і сучасних умовах господарювання / Т.П. Гурина, М.Ю. Батюта // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність», 15 травня 2018 р. – Ч. 1. – Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. – 399 с. – С. 80-81.
14. Гурина Т.П. Соціально-економічні аспекти ресурсозбереження: проблеми та шляхи їх вирішення / Т.П. Гурина, А.А. Федій // Матеріали V-ої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасна економічна наука: теорія і практика», 17 листопада 2015 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2015 – 274с. – С. 76-78.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ. – СПб. : «Питер», 1999 – 432 с.
16. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. [для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций»] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – [2-е изд.]. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко –К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
18. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : АспектПресс, 2002. – 415 с.
20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
21. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон., М. Альберт , Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.:Вильямс, 2008. – 672 с.
22. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процес/пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
23. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – Донецьк: вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
24. Мокієнко Т.В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства / Т.В. Мокієнко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 205-207.
25. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с. Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm
26. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – 3-е изд.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
27. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер; пер. сангл. под ред. В. Д. Щетина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
28. Романовська Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств/

- Ю.А. Романовська // Економіка і регіони : наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту
ім. Юрія Кондратюка. – 2005. – № 2 (5). – С. 155-158.
29. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
30. Сокирник І.В. Стратегія підприємства: конспект лекцій / І. В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 122 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://lubbook.net/book_616_glava_9_Tema_9._L
31. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. / Г. М. Заболотний, В. В. Коровій, П. С. Мартинюк, А. М. Ступницький. – Вінниця: Книга-Вега ВАТ «Віноблдрукарня», 2003. – 304 с.
32. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2002. – С. 288.
33. Фецович Т.Р. Стратегічний аналіз в контексті сучасного розвитку підприємства Т.Р. Фецович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. Спецвипуск 33. – Ч.2. – 2011. – С. 289-294.
34. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. Прилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
35. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130> .
36. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.
37. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс; Пер. с англ. – 8-е изд. – Москва : Вильямс, 2001. – 704 с.

38. Нечай О.О. Управління матеріальними потоками машинобудівного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Олена Олександрівна Нечай. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2012. 218 с.
39. Селезнєва Н.О. Управління матеріальними потоками промислових підприємств. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/62318>
40. Кучмєєв О.О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30 (1). С. 99-103.
41. Стрижова В.Г. Управління матеріальним потоком та логістика організації виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6 (Т. 2). С. 227-231
42. Філіппова С.В. Організаційний розвиток виробничих підприємств: основні проблеми та шляхи [Монографія]. Одеса: ОНПУ, 2011. 238 с.
43. Турчак В.В. Організація управління логістичною системою підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, 2011. 209 с.
44. Крикавський Є.В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2004. 447 с.
- 45.11. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2005. 326 с.
46. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С., Шкодїна О.С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5 (1). С. 161-169.
- 47.1 Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 23 с.

48. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2013. № 10 (38). С. 87–97.
49. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>
50. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. Комунальне господарство міст. 2014. № 111. С. 194–201.
51. Ronald H. Ballou The evolution and future of logistics and supply chain management. 2016. Prod. Vol. 16. № 3. URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000300002.
52. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide, Jun 18 2019. URL : <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101>
53. Глібко О.П. Роль логістичного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vkpnuen_2011_4_68.pdf
54. Кальченко А.Г. Основи логістики. К. : Знання, 2009. 133 с.
55. Стефанишин Л.С. Еволюція моделей управління матеріальними потоками. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4 (Т. 1.) С. 55-60.
56. Сумець О.М. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків: навч. посібник / Для студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. Х. : ТОВ «Пром-Арт», 2018. 100 с.
57. George Robert. What to consider in choosing an ERP solution / Robert George. Advanced Manufacturing Research Inc., Conference presentation: Corporate Leader Forum. Digital Equipment Corporation. 2006. P. 34.

58. Hecht. Choose the right ERP software. Datamation on-line magazine.
- 59.25. Keller. Enterprise Resource Planning. The changing application model // Gartner Group, February 5, 2006, White paper. P. 8.
60. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. «Астропринт», 2004. 312 с.
61. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 162 с.
62. Coyle J.J. The Management of Business Logistics. 5ed / J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley. - St. Paul (Minn.): West Publishing Co., 2010. 232 p.
63. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Дніпропетровськ : ДДАУ, 2012. С. 40–43.
64. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 171–176.
65. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 6. С. 25–30.
66. Івасишина Н.В., Пильченко А.О. Логістичний менеджмент як основний чинник реалізації корпоративної стратегії підприємства. Збірник наукових праць НТУ. 2011. № 24. С. 309–314.
67. Important Tips For Effective Logistics Management. URL: <https://cerasis.com/effective-logistics-management/>
68. Дідур Г. Ефективність застосування логістики в управлінні матеріальними потоками аграрних підприємств. Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції,

- присвяченій 35-річчю економічного факультету (м. Херсон, 20–21 вересня 2019 р.). Херсон, 2019. С. 18–20.
69. Струк Н.Р. Логістичні витрати в аспекті ефективності системних формувань. Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_12
70. Суботовський С.О., Фесенко І.А. Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств. 2017. URL:
71. Виробнича логістика: навч. посіб. / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, О.В. Доровський, Г.В. Кубасова. Харків: НФаУ, 2009. 364 с.
72. Bowersox D.J, *Logistical Management*. Mcmillan Pudlishing, 3rd ed. 2012 149 р.
73. Ларіна Р.Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми. Менеджер. 2016. № 1 (35). С. 224.
74. Dietz W. *Grunlage der Logistik* / W.Dietz, B.Sasch–Wien, 2011. 138 с.
75. Мішина С.В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності. Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. V. Дніпропетровськ : ДНУ, 2012. С. 1202–1209.
76. Lambert D.M. *Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix*. *Journal of Business Logistics*. 2009. P. 15-18
77. Руденко Г.Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. *Бизнес-информ*. 2011. № 8. С. 63–65.
78. Кондратенко Н.О. Вплив маркетингової логістики на управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал: «Сталий розвиток економіки»*. 2012. № 1 [11]. С. 237 – 241.

79. Чернописька Н.В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2012. № 735. С. 244–249.