

# УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут  
менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Клименко Назар Валерійович

УДК 658.7:005.3

## ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Логістичне управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії» (на  
прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Клименко Н.В

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Філатов Сергій Антонович

кандидат ехніних наук, доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ - 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ КОМПАНІЇ</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття та сутність процесу реструктуризації .....	7
1.2. Теоретичні основи реструктуризації з урахуванням логістичної складової.....	13
1.3. Логістичні підходи до реструктуризації компанії.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»</b>	<b>27</b>
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	27
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	35
2.3. Оцінка логістичного управління у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	43
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»</b>	<b>51</b>
3.1. Проблеми механізму управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».....	51
3.2. Процесний підхід до управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».....	53
3.3 Ефективність провадження удосконалення логістичного управління у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».....	60
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>65</b>

## АНОТАЦІЯ

**Клименко Н.В. «Логістичне управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії» (на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»).**

У роботі опрацьовано теоретичні аспекти логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії. Проведено дослідження логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Представлено напрями удосконалення логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

**Ключові слова:** реструктуризація, управління, логістика, реорганізація, виробництво, підприємство.

## ABSTRACT

Klymenko N.V. «Logistics management of the organizational and functional restructuring of the company» (on the example of PrJSC «MHP»).

Theoretical aspects of logistics management of organizational and functional restructuring of the company are elaborated in the work. A study of the logistics management of the organizational and functional restructuring of PrJSC «MHP» was conducted. Directions for improving logistics management through organizational and functional restructuring of PrJSC «MHP» are presented.

**Keywords:** restructuring, management, logistics, reorganization, production, enterprise.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В даний час більшість компаній об'єктивно потребують реструктуризації свого бізнесу на основі модернізації інфраструктури збуту та транспортування продукції / робіт / послуг, розвитку систем закупівлі матеріалів та обладнання, дистриб'юторської мережі постачання тощо. Дослідження у сфері логістичного забезпечення реструктуризації набувають особливої актуальності, адже вони націлені на розробку економічних систем управління товарорухом компаній, поєднання економічних інтересів різних суб'єктів ринку.

Питання, що стосуються логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії досліджували такі українські та зарубіжні вчені як Бойченко М.В., Вайнман-Капто Ю.В., Євдокимов А.В. Кіпа М.О., Македон В.В., Міщук І.П., Родимченко А.О., Чорток Ю.В., Рудківський О.А., Сумець О.М. та інші. Однак, на сьогоднішній день, дане питання не достатнім чином було проаналізоване, тому, існує потреба в комплексній оцінці даного процесу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних аспектів організації логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії. Досягнення мети, зумовило необхідність визначення та розв'язання таких основних **завдань**:

- дослідити поняття та сутність процесу реструктуризації;
- розглянути теоретичні основи реструктуризації з урахуванням логістичної складової;
- дослідити логістичні підходи до реструктуризації компанії;
- представити загальну характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

- представити оцінку логістичного управління у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- розглянути проблеми механізму управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»;
- запропонувати процесний підхід до управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

**Об'єктом дослідження** є організація логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методологічні та прикладні засади дослідження організації логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією на підприємствах.

Під час виконання наукової роботи використані такі **наукові методи**: логічне узагальнення, синтез, аналіз, порівняння, дедукція, індукція, статистичний аналіз, групування, моделювання, структурно-функціональний та графічний методи.

**Інформаційною базою** проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, галузеві методичні рекомендації щодо організації діяльності підприємств, матеріали Державної служби статистики, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо організації логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії.

**Практичне значення одержаних результатів.** Висновки і практичні рекомендації, розроблені на основі результатів дослідження, забезпечують формування своєчасної та достовірної інформаційної бази для забезпечення

ефективного логістичного управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії.

***Структура роботи.*** Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ КОМПАНІЇ

### 1.1. Поняття та сутність процесу реструктуризації

Ефективне управління соціально-економічною системою та отримання необхідного результату передбачає чітке розуміння сутності процесів та явищ на перетворення яких і спрямовано управлінський вплив. Тому зупинимося на трактуванні поняття реструктуризації та виділимо його особливості.

Англійське слово «реструктуризація» (restructuring) означає перебудову структури чого-небудь. У перекладі з латинської «структури» (structura) – розташування, порядок, будова [1, с. 103].

У країнах з розвинутою ринковою економікою реструктуризація розглядається і використовується як інструмент у ході природного ринкового процесу, що перманентно виникає. Західні моделі реструктуризації – відображення змін ринкового середовища та конкуренції. В цих умовах реструктуризація, як правило, рівнозначна диверсифікації, яку проводить компанія в умовах сформованих юридичних та правових норм та правил економічної поведінки.

У більшості розвинених країнах реструктуризація суб'єктів господарювання регламентується законодавчо-нормативною базою, прийнятою на державному рівні.

За теорією західних економістів реструктуризація – комплексний процес змін і нововведень, що постійно відбувається, викликаний необхідністю підвищення прибутковості виробництва в умовах змінних тенденцій у економіці, технічного прогресу та зростаючої конкуренції з боку інших компаній [8, с. 31].

Височіна Л.В. під реструктуризацією розуміє «процес комплексної

оптимізації системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища та розробка стратегії його розвитку» [6, с. 164].

Кіпа М.О. визначає реструктуризацію «як процес комплексної та взаємопов'язаної зміни життєзабезпечених структур підприємства, що ініціюється динамічним середовищем, заснований на стратегічній концепції, місії та системі цілей» [14, с. 65].

Лачкова Л.І. розглядає реструктуризацію «як комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правові форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів» [15, с. 50].

В праці Македон В.В. вказано на розуміння реструктуризацію «як комплексного перетворення підприємства, пов'язаного з зміною властивих йому структур» [18, с. 50].

Беручи вищезазначені визначення за основу, можна сформулювати авторське трактування поняття: реструктуризація – це керований процес структурних змін у діяльності підприємства, здатний забезпечити ефективні фінансово-господарські показники в умовах безперервних змін середовища.

На думку Мазур К.В., реструктуризація є одним із інструментів переведення підприємства на інноваційний тип діяльності і може включати інноваційні інструменти управління. Науковець стверджує, що реструктуризація включає наступний комплекс заходів [16, с. 103]:

- заходи щодо вдосконалення функцій та структури управління;
- заходи щодо усунення відставання у технічних та технологічних аспектах діяльності;
- заходи щодо вдосконалення фінансової, економічної та комерційної політик.

На основі зазначених заходів досягається підвищення ефективності

виробництва, зростання продуктивності праці, підвищується конкурентна здатність виробленої продукції або послуги.

Необхідно зазначити, що склад та види реструктуризації являються недостатньо систематизовані. В економічній теорії існує широкий спектр видів реструктуризації підприємства, що зумовлено бажанням науковців запропонувати власну класифікації. Розглянемо найбільш розповсюджені види реструктуризації підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація видів реструктуризації підприємства

№	Науковці	Види реструктуризації	Характеристика
1	2	3	4
1	Гонтарук Я.В., Вайнман-Капто Ю.В.	реструктуризація зобов'язань;	зміни в структурі кредиторської заборгованості, які засновані на відстрочці (розстрочці), конвертації і консолідації боргу
		реструктуризація акціонерного капіталу;	полягає у приведення статутного капіталу у відповідність до акціонерного капіталу, а також реорганізацію підприємства
		реструктуризація майна або активів;	заснована на продажі або придбання активів, зміни співвідношення між реальними і фінансовими, а також між матеріальними і нематеріальними активами, відстрочки, конвертації, списання боргу
		реструктуризація господарських операцій;	Полягає у знятті з виробництва, розширенні випуску або освоєнні нової продукції, диверсифікація господарської діяльності тощо.
2	Кіпа М.О., Овсак О.П.	організаційна перебудова;	направлена на створення нових функціональних підрозділів всередині фірми або децентралізацію функцій, що раніше здійснювалися централізовано
		розподіл активів;	зводиться до виділенню соціальних активів (наприклад, їдальні, дитячі садки, парки, що раніше належали підприємству)
		реструктуризація ринку;	направлена на освоєння нових ринків збуту продукції, придбання ресурсів для здійснення реалізації продукції; направлена на модернізацію обладнання, інвестування у виробництво
		реструктуризація робочої сили;	передбачає вибуття зайвого / некваліфікованого персоналу; найм працівників необхідної кваліфікації та досвіду роботи для реалізації внутрішньо-фірмових функцій
3	Македон В.В.	юридична реструктуризація;	зміна організаційно-правової форми, організаційної структури фірми або схеми власності підприємства
		економічна реструктуризація;	направлена на зміну структури балансу підприємства, структури активів та пасивів
		організаційна реструктуризація;	зміна складу підрозділів компанії, скорочення працівників
		функціональна реструктуризація;	заснована на технологічній перебудові, технічній реструктуризації, перепрофілювання, заміни номенклатури продукції та ринку збуту

## Продовж. табл. 1.1

1	2	3	4
4	Балаханова О.В., Мазур К.В.	портфельна реструктуризація;	базується на зміни у складі активів або бізнесів, що належать компанії, і може бути реалізована у таких виглядах: продаж активів, виділення, ліквідація
		фінансова реструктуризація;	направлена на зміну структури капіталу корпорації, починаючи з управління потоками грошових засобів і короткостроковими кредитами до прийняття стратегічних фінансових рішень і внутрішньо-корпоративної системи ціноутворення
		організаційна реструктуризація;	заснована на змінах організаційної структури корпорації, що супроводжується зміною границь стратегічних бізнес-одиниць. Для цього використовується розподіл, виділення та об'єднання структурних підрозділів, зміну кількості ієрархічних рівнів тощо

Джерело: побудовано автором на підставі [1; 4; 8; 14; 16; 18; 24]

Залежно від цілей та завдань реструктуризації, від поточного стану підприємства та загальної економічної ситуації у галузі та у суспільстві процес реструктуризації може здійснюватися у межах кількох варіантів (типів реструктуризації) [4; 6; 14; 24].

Традиційно, у науковій літературі виділяють такі варіанти (типи) реструктуризації як реорганізація, модернізація і адаптація. В узагальненому вигляді різниця між цими трьома поняттями представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Основний зміст типів реструктуризації підприємства

Тип	Зміст
Реорганізація	Процес зміни організаційно-правової форми підприємства та системи управління. Є одним із найбільш радикальних заходів і може здійснюватися в декількох формах, найбільш поширеними серед яких є: злиття; приєднання; поділ; виділення; перетворення.
Модернізація	Процес зміни виробничої структури підприємства та зміна його внутрішньої структури, що виявляється в комплексному та високоефективному оновленні підприємства, що має кінцеву мету підвищення економічної ефективності і включає в себе технічне озброєння в поєднанні з технологічною модернізацією, впровадження сучасних прогресивних технологій та методів організації виробництва.
Адаптація	Процес постійного пристосування підприємства до змін навколишнього середовища, що забезпечується шляхом безперервних невеликих трансформацій і зачіпає всі сфери діяльності підприємства: виробничий потенціал підприємства, систему управління, організаційну структуру, методи просування продукції, взаємодія з клієнтами та партнерами і т.д.

Джерело: побудовано автором на підставі [24, с. 40]

Зупинимося докладніше на кожному з варіантів реструктуризації.

Як було зазначено у табл. 1.1 процес реорганізації є одним із найбільш радикальних заходів і може здійснюватися в декількох формах і у разі успішної реалізації призводить до зміни складу та структури власності підприємства, його активів, капіталу, корпоративного контролю, у тому числі до зміни складу та структури власників (пайовиків, акціонерів); зміни складу та структури власності (активів та пасивів); зміни структури заборгованостей підприємства (в оптимальному випадку – до її ліквідації) [24, с. 40].

Модернізація виробництва як варіант реструктуризації відноситься до типу реструктуризації виробничої структури підприємства та напряму зміни його внутрішньої структури. Сутність процесу модернізації як варіанту реструктуризації – комплексне та високоефективне оновлення підприємства, що має на меті підвищення його економічної ефективності. В свою чергу оновлення виробництва включає технічне переозброєння у поєднанні з технологічною модернізацією, впровадження сучасних прогресивних технологій і методів організації виробництва [24, с. 40].

Модернізація виробництва як варіант реструктуризації охоплює основні елементи внутрішньої структури підприємства, насамперед:

- майнову структуру, що є єдиним майновим комплексом підприємства, що піддається модернізації;
- організаційно-функціональну структуру, тобто, функціональну та ієрархічну сукупність підрозділів підприємства, їх підпорядкованість та основні функції;
- управлінську структуру – тобто, систему управління підприємством, що включає конкретні технології управління, моделі управління та методи управління.

Модернізація всіх цих елементів супроводжується реінжинірингом бізнес-процесів та реорганізацією організаційно-функціональної структури бізнесу [24, с. 41].

Нарешті, адаптація як варіант реструктуризації є процесом постійного

пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища на основі невеликих трансформацій. Адаптація передбачає наявність у системи якості ітеративності, тобто, наявності ефективного зворотного зв'язку [24, с. 413].

Зворотний зв'язок сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації, має важливий інформаційний характер «відгуку» системи на управлінський вплив.

Отже, реструктуризація – це процес, при якому потрібно враховувати обмеження і специфіку підприємства. Відповідно, проводити процес реструктуризації необхідно тільки тоді, коли уже є чітко сформовані цілі та завдання, концепція та план реструктуризації, чітке розуміння змісту кожного з етапів реструктуризації, методів та інструментів, за допомогою яких потрібно діяти [14; 18]. Можна дійти висновку, що перебудова діяльності підприємства – великомасштабний захід і потребує значних фінансових і трудових ресурсів; потребує постійного перетворення системи управління витратами у процесі прийняття управлінських рішень.

Реструктуризація – один із найбільш поширених у світовій практиці шлях вирішення проблем підприємства, зокрема, з погляду мінімізації витрат на реформування управління підприємства, реалізації принципів ризик-менеджменту та підтримки економічної безпеки підприємства [1, с. 106].

У ході реструктуризації в одних руках концентрується весь процес управління процесом виробництва та фінансовими потоками, при цьому відповідальність також концентрується в руках керуючого процесом реструктуризації.

Але в той же час слід враховувати і негативні наслідки такої системи управління: немає жодної гарантії, що після реструктуризації підприємство набуде конкурентних переваг та інвестиційну привабливість, оскільки в ході реструктуризації підприємство може втратити частину ринку збуту.

Враховуючи ці та багато інших негативних наслідків, які можуть виникнути в процесі реструктуризації, вважається, що ухваленню рішення про реструктуризацію має передувати всебічний аналіз зовнішньої та внутрішньої

інформації, виходячи з принципу здорового консерватизму.

Рішення про проведення реструктурування (порівняно з іншими інструментами управління) має перевагу лише у випадку, коли альтернативою йому є банкрутство [4, с. 20].

На практиці, при правильному проведенні реструктуризації, велика частина фінансово неблагополучних підприємств знаходить власні резерви для подальшої успішної діяльності. Тому важливим елементом програми реструктуризації на рівні із грамотною методикою реформування підприємства є здатність фірми знайти ці резерви. Тут мається на увазі не лише ретельна розробка самого плану та програми реконструкції, а й постійне супроводження його виконання, моніторинг досягнутих результатів та їх відповідність поставленим цілям.

## **1.2. Теоретичні основи реструктуризації з урахуванням логістичної складової**

Еволюція логістики відбувалася шляхом ускладнення взаємозв'язків між учасниками процесів виробництва, розподілу та обміну внаслідок низки системних тенденцій в економіці.

Традиційно, логістичну місію часто трактують, як правило, «семи R», або логістичний мікс (за аналогією з marketing mix): right product; right condition; right quantity; right place; right time; right customer; right cost [2, с. 88].

Це означає: «забезпечення наявності потрібного продукту в потрібній кількості та заданої якості в потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з найменшими витратами» [2, с. 88]. У правилі «семи R» відображені суттєві риси логістичної місії організації бізнесу, ключовими з яких є якість продукції, час та витрати. Фірма повинна розробляти логістичну місію, яка не суперечить загальній маркетинговій та виробничій стратегії.

Сучасна логістика робить предметом дослідження наскрізну

організаційно-аналітичну оптимізацію всієї сукупності економічних потоків у рамках виробничої та матеріальної інфраструктури (постачання, збуту, транспорту, складського господарства, зв'язку, інформаційного та фінансового забезпечення та ін.).

Кондіус І.В. еволюцію теорії та практики логістики розглядає через призму зміни логістичних парадигм [7] (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Генезис логістичних парадигм

Парадигми логістики	Сфера дослідження	Види потоків, що вивчаються	Підтримка
Аналітична	Окремі матеріальні потоки у виробництві та обігу	матеріальні	Методи економічної кібернетики та математичної статистики
Технологічна	Сполучені матеріальні потоки, підтримка окремих функцій (закупівля, дистрибуція та ін.)	матеріальні	Інформаційно-комп'ютерна підтримка, MRP/DRP - системи
Маркетингова	Виявлення зв'язку між цілями логістики та конкурентним успіхом, аналіз вхідних, внутрішніх та вихідних потоків на рівні фірми	матеріальні, інформаційні	Теорія імовірності, методи дослідження операцій, LRP-системи
Інтегральна	Інтеграція (синергія): а) матеріального потоку по всьому ланцюгу поставок; б) матеріального та супутніх йому інформаційного та фінансового потоків	матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні	TQM, реінжиніринг бізнес-процесів, системи JIT, ISCIS

Джерело: побудовано автором на підставі [7]

В даний час найбільший потенціал розвитку логістики пов'язаний з її участю в бізнес-системах SCM (Supply Chain Management – Управління ланцюгом постачання). SCM загалом є бізнес-концепцією, логістика відіграє в ній важливу, але далеко не вичерпну роль. Концепція SCM означає, по-перше, узгодження різних цілей, бізнес-стратегій та мотивацій учасників ланцюга задля досягнення запланованих результатів (прерогатива стратегічного

менеджменту), по-друге, управління інтегрованим матеріальним потоком та товаропросуванням (прерогатива логістики та маркетингу). Якщо раніше акцент робився на інтегровану організацію руху товару, просту координацію економічних потоків, їх «горизонтальне» просторово-часове переміщення, то в полі зору концепції SCM потрапляє всеосяжний перелік бізнес-процесів з їхньою синхронізацією «по вертикалі» – на рівні конгруентності цінностей, оргструктур, корпоративних культур учасників ланцюга поставок [5, с. 536].

Якщо мати на увазі під логістичним проектом не просто оптимізацію «вхідних» і «вихідних» постачальницько-збутових операцій, а розглядати логістизацію в широкому розумінні – як комплексне перетворення сфери підприємства, системи її стратегій та сукупності проєктованих на партнерів економічних потоків, то сучасну парадигму реструктуризації (з урахуванням домінуючих процесів логістичної інтеграції та глобалізації господарських зв'язків) у певному сенсі можна назвати логістичною.

Перетворення світогосподарських зв'язків, що відбуваються у зв'язку з трансформацією індустріального суспільства на постіндустріальне, якщо не завжди зумовлені логістикою, то, як правило, завжди з нею пов'язані.

Якщо виходити з оцінки зарубіжних фахівців, то процес виробництва займає лише 5-10% сумарного часу проходження потоку від джерела сировини до кінцевого споживача, а 90-95% часу припадає на пересування по різних каналах з виконанням операцій з транспортування, складування, сервісного обслуговування та ін. В даний час, у промислово розвинених країнах 20% і більше валового національного продукту припадає на витрати, пов'язані з товарорухом [11, с. 208]. У конкурентній боротьбі центр тяжкості переноситься у сферу звернення: критичними факторами успіху є сервіс постачання та низькі витрати на рух товару. Щоб досягти цього, потрібна швидка синхронізація виконання робіт усіх підприємств, що беруть участь у ланцюжку створення матеріальних благ. Логістика все частіше виходить за межі окремих виробничих систем. У цих умовах продати і доставити товар стає часто важчим і дорожчим, ніж його зробити, а конкуренція між фірмами

поступається місцем конкуренції логістичних ланцюгів.

Тому успіх у процесі реструктуризації дедалі більше залежить від перебудови ринкової сфери підприємства, системи його матеріальних та товарних комунікацій, вибудовування довгострокових відносин із контрагентами поставок у рамках концепції управління поставками SCM. Пріоритет набуває розвитку мережевих корпорацій, віртуальних підприємств та широке використання логістичних технологій організації бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### **Відмінність сучасної логістичної парадигми реструктуризації від традиційних підходів**

Вплив на підприємство	Традиційні «дологістичні» парадигми реструктуризації	Логістична парадигма реструктуризації
Об'єкт вивчення	Окремі функції, структури, підприємство загалом	Підприємство та його зовнішнє середовище (постачальники, ланцюжок поставок, контрагенти, інвестори)
Причина ініціювання	Незадоволеність операційними, фінансовими та іншими внутрішньо-фірмовими показниками	Незадоволеність ринковими позиціями фірми
Принципи організації	Переважно функціональна організація в рамках жорстко інтегрованих структур	Мережеві, асоціативні та ін. «неявні» форми інтеграції, цільова диверсифікація
Домінуючі ресурси	Матеріальні та фінансові активи	Інтелектуально-креативні ресурси, нематеріальні, сервісні активи
Конкурентні переваги	Синергізм у межах підприємства	Інтеграція економічних потоків по всьому ланцюгу поставок
Основні інструменти	Фінансовий контроль, податкове планування, бюджетування, маркетинг, реструктуризація кредиторської заборгованості	Стратегічні альянси, системи керування TQM, лізинг, розвиток персоналу, стратегічний маркетинг
Стратегічне управління	Реактивні та превентивні заходи	Управління розвитком
Ринкова стратегія	Зростання за рахунок експансії на передбачуваних ринках	Зростання за рахунок компромісів на динамічних ринках
Чинники адаптивності	Економія на масштабах, надійність, скомпенсованість бізнес-ризиків	Гнучкість, ефективність, інноваційність

Джерело: побудовано автором на підставі [12, с. 54]

З позиції розгляду трьох основних системотворчих сфер підприємства можна назвати три типи реформування. В історичному ракурсі ці моделі перетворень йдуть одна за одною. Масовий перехід у світі до логістичних методів з середини ХХ-го століття відбувався тоді, коли підприємства мали щонайменше чотири найважливіші компоненти: ефективну організацію виробництва, що забезпечує канали товароруху товарною масою відповідної кондиції (за кількістю, якістю та ціною); інвестиціями, достатніми для модернізації існуючих каналів товароруху, (і вже «надлишковими» з метою модернізації виробництва); маркетингову орієнтацію на споживача, і, нарешті, ефективним менеджментом, готовим на вирішення нових завдань [19, с. 41].

У табл. 1.5 наведено типові моделі реструктуризації підприємства.

Таблиця 1.5

### Типові моделі реструктуризації

	Фінансова	Виробнича	Логістична
1	2	3	4
Основний напрямок	Антикризове управління, санація, запобігання банкрутства	Поліпшення операційної діяльності	Посилення ринкових позицій
Методи	Бюджетування	Диверсифікація, Стратегічне планування, технічне переозброєння	Реінжиніринг. Ситуаційне керування. Управління людським капіталом
Інструменти	Оптимізація структури балансу, підвищення ліквідності	Розвиток технологій: НДДКР – виробництво – маркетинг Максимальна завантаження обладнання	Оптимізація ланцюга поставок, макрологістичної системи, гнучке виробництво. Варіювання обсягів виробництва залежно від конкретних умов
Форма прояву	Мінімізація витрат, ліквідація застарілих виробництв, комерціалізація технологічних заділів	Поліпшення якості продукції та оргструктури виробництва Реалізація продуктів за традиційними каналами збуту	Пошук нових можливостей у ринковому середовищі, делегування представників у комерційних служб контрагентів. Реалізація продуктів з використанням гнучких схем
Ключові дії	Мінімізація пасивів	Зростання матеріальних активів	Зростання нематеріальних активів

Продовж. табл. 1.5

1	2	3	4
Умови реалізації	Фаза спаду світової економіки та структурних зрушень	Формування великих корпорацій, прагнення до самозабезпечення в умовах зростання цін на енергоносії, зниження ринкового ризику	Глобалізація економіки розвиток ІТ-технологій, мережевих структур, прагнення до передачі зовні неключових компетенцій
Тимчасовий горизонт	Короткостроковий	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий
Оцінка ефективності	Відновлення платоспроможності, нормальної величини cash-flow	Зростання показників ефективності виробництва, оновлення асортименту	Збільшення частки ринку та ринкової капіталізації компанії

Джерело: побудовано автором на підставі [20; 24]

Реструктуризація на основі логістичних орієнтирів передбачає перетворення ринкової функції підприємства, що передбачає зміни:

- 1) у внутрішньому бізнес-середовищі:
  - у сфері стратегічної перебудови діяльності – з урахуванням орієнтації підприємства як цілісної системи на процесно-орієнтоване управління;
  - у сфері закупівельної діяльності – формування системи закупівельної логістики;
  - у сфері збутової діяльності – формування системи розподільчої логістики;
  - у сфері інформаційної підтримки – створення логістичної інформаційної системи [1, с. 108].
- 2) у зовнішньому бізнес-середовищі:
  - організаційно-структурні зміни пов'язані з використанням логістичного аутсорсингу, створення спеціалізованих фірм, які надають логістичні послуги [9, с. 56];
  - створення міжфірмових комунікацій у рамках управління ланцюга поставок [1, с. 108].

Послідовна логістична орієнтація вимагає радикальних організаційно-економічних відносин у самій фірмі, подібних до докорінного перепроектування бізнес-процесів у ході глобальної реструктуризації. Зміни зачіпають [4, с. 21]:

- характер та рівень ділової активності, правову структуру, аж до створення нових фірм – логістичних аутсорсерів, асоціативних спілок з іншими фірмами на основі логістичної взаємодії [25, с. 16];

- організацію управління фірмою з позиції цілісної системи, що формує на стратегічному рівні систему ринкових стратегій;

- зміст діяльності на певному ринку, включаючи нову дистриб'юторську політику; нових контрагентів; господарських зв'язків; розширення спектру послуг;

- сферу логістичної інфраструктури, координацію основного та допоміжних виробництв, пошук компромісів з контрагентами поставок у частині уніфікації обладнання, пошуку більш надійних постачальників МТР;

- систему управлінського обліку з відстеженням (моніторингом) логістичних витрат;

- систему кадрової політики, формування моделі поведінки персоналу, зниження витрат звернення у системах товароруху.

Основними причинами, ініціюючими проведення реструктуризації підприємства, є 3 групи факторів: організаційно-структурні (вирішуються переважно методами юридичної реорганізації: злиттями, поглинаннями, висновком непрофільних активів і т.п.); виробничі (модернізація основних засобів; виробнича реструктуризація); логістичні (реструктуризація ринкових комунікацій з урахуванням проекту логістики) [6, с. 166].

Організаційно-структурні фактори: недоліки планування, координації на рівні стратегічного менеджменту, наявність дублюючих функцій чи структур, присутність непрофільних активів, слабкість механізмів аутсорсингу та ін.) [25, с. 13].

Виробничі фактори: недостатнє впровадження технології на

виробництві; високі трудовитрати (неефективна організація праці, надмірна зайнятість) тощо [6, с. 166].

Логістичні фактори: неефективна система організації економічних поточкових систем: постачання, транспортування, інформаційне забезпечення.

Отже, для того, щоб логістичні перетворення були ефективними, вони повинні спиратися на покращення стратегічного управління компанії та формування її адекватного майнового комплексу, а також на кардинальне оновлення виробничого апарату та технологій виробництва. Тобто корпоративна реструктуризація в ідеалі має розвиватися за схемою: фінанси – виробництво – логістика.

### 1.3. Логістичні підходи до реструктуризації компанії

При формуванні концептуальної моделі механізму реструктуризації необхідно розглядати реструктуризацію підприємства як комплексний процес, що складається з безперервного ряду окремих проектів [31, с. 33].

Впровадження логістики можна розглядати як певний варіант реструктуризації. У разі часткової реструктуризації підприємство може обмежитися, наприклад, лише проектом логістизації. Такому вибору, швидше за все, відповідатиме і частковий варіант логістизації, – на основі не стратегічної, а тактичної логістики (див. табл. 1.6) [24; 29].

Таблиця 1.6

#### Матриця: моделі реструктуризації / логістичні стратегії

	Реалізація збутових функцій без логістики	Перетворення на основі тактичної логістики	Перетворення на основі стратегічної логістики
Кризова реструктуризація			
Оперативна реструктуризація			
Стратегічна реструктуризація			

Джерело: побудовано автором на підставі [24; 29]

Обидва проекти – логістичний та проект реструктуризації CSRP, – що реалізуються окремо, незалежно один від одного, мають свої порівняльні переваги та недоліки (див. табл. 1.7).

Якщо реформування підприємства на основі стандартного пакета CSRP здійснюється більш диверсифіковано і комплексно, то проект логістичних перетворень орієнтований «під логістику», водночас останній за допомогою кращої концентрації ресурсів виявляється керованим. Тому у разі інтегрованої та синхронізованої реалізації цих двох проектів підприємство отримує низку додаткових переваг [1; 6; 23; 28; 32].

Таблиця 1.7

### Аналіз порівняльних переваг проектів CSRP та логістизації

Фактори	Проект CSRP	Проект логістизації
ступінь алокації ресурсів	висока	помірна
ідентифікація ключових бізнес-процесів	помірна	висока
ступінь охоплення бізнес-процесів	висока	помірна
концентрація ресурсів на вибраних напрямках	помірна	висока
інтеграція та координація бізнес-процесів	проблематично	реально досяжно
адаптивність, поетапність перетворень з урахуванням стану об'єкта та середовища	проблематично	реально досяжно
можливість коригування у процесі реалізації проекту	помірна	висока
комплексність інформаційної системи	висока	помірна
працездатність інформаційної системи	проблематично	реально досяжно
потенційний комплексний ефект від реалізації	дуже високий	високий
ефект дії на стратегічну конкурентоспроможність фірми (у разі успіху)	дуже високий	високий
ризики проекту	високі	помірні
витрати на реалізацію проекту	високі	помірні
досяжність цілей проекту за термінами та коштами	проблематично	реально досяжно

Джерело: побудовано автором на підставі [1; 6; 23; 28; 32]

Паралельна реалізація двох проектів дозволить використовувати переваги логістичного інтегрального інструментарію, зумовленого:

- 1) налагодженою системою логістичного аудиту на стадії діагностування бізнес-системи;
- 2) апробованою декомпозицією бізнес-процесів;
- 3) інтеграційним потенціалом управління складною структурою економічних потоків;
- 4) ефективною системою процесу реалізації та контролю (моніторингу) виконання проекту [33, с. 112].

Реалізація перетворень з логістичною компонентою дозволяє задіяти для перепроєктування функцій підприємства, що реформується, весь логістичний інструментарій і перевести перетворення у формат стратегічної реструктуризації (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Формування комплексної (глобальної) реструктуризації з урахуванням логістичної підтримки на стратегічному та оперативному рівнях

Джерело: побудовано автором на підставі [8;14; 26; 27; 30]

На рис. 1.2 видно, як логістичний проект органічно «вбудовується» в більш ємний каркас проекту реструктуризації. Окремі блоки проекту логістизації надають коригуючий вплив на відповідні розділи бізнес-проекту комплексної реструктуризації

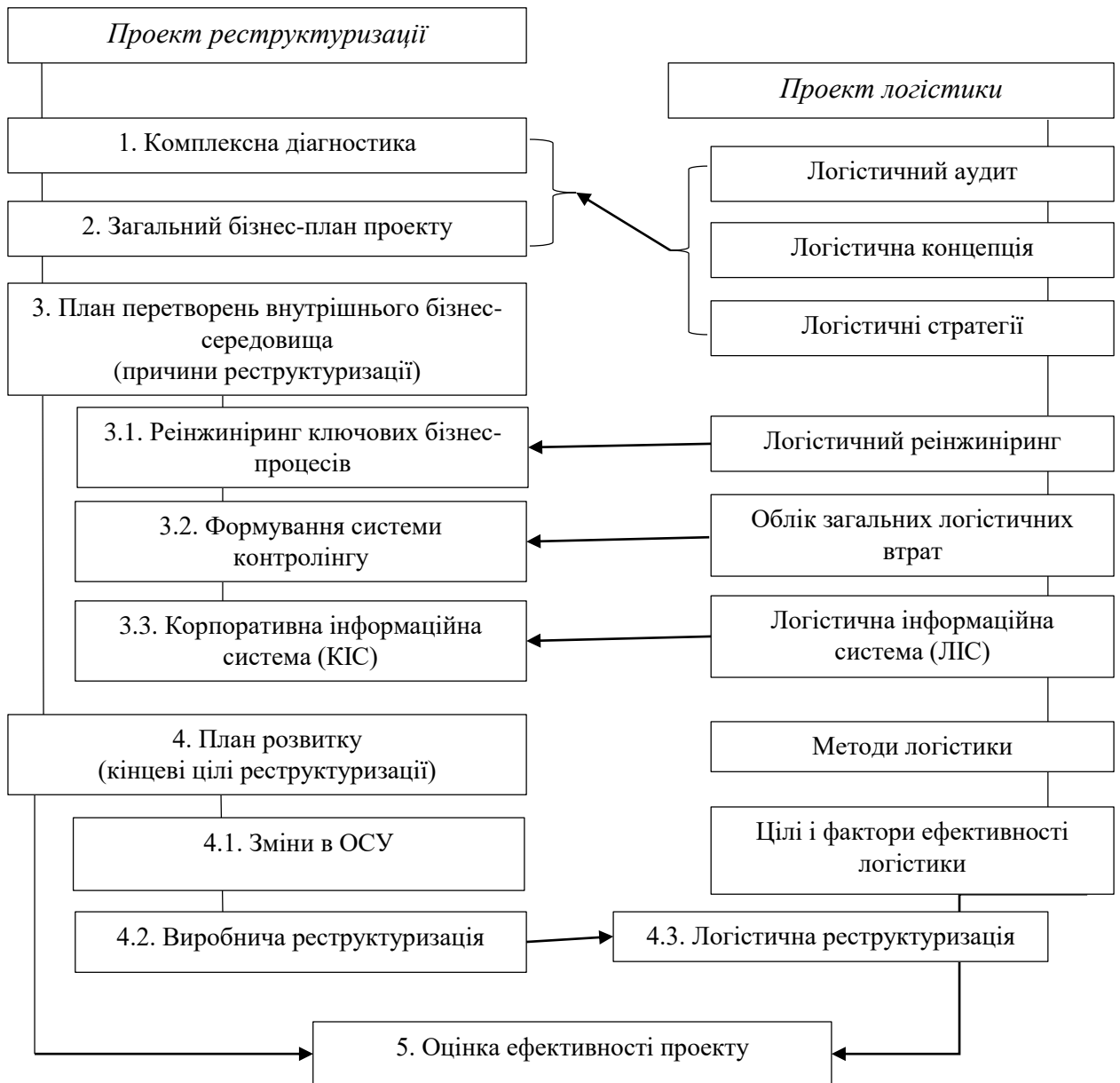


Рис. 1.2. Реструктуризація з урахуванням проекту логістики (логістизації)

Джерело: побудовано автором на підставі [3; 10; 17; 18; 22; 24; 34]

Під логістичним аудитом слід розуміти оцінку всіх аспектів ланцюга поставок компанії, що проводиться незалежною стороною, визначення

«сильних» і «слабких» сторін логістичної системи підприємства, відстеження тенденцій, що впливають на їх формування, проведення аналізу випадків неефективного використання ресурсів, визначення рівня конкурентоспроможності логістичної системи підприємства.

В ході системного аналізу, що проводиться, вибудовується система операційних показників, які можна розділити на три групи:

- 1) показники ефективності обслуговування клієнтів та оцінка якості сервісу;
- 2) показники, пов'язані з витратами виконання логістичних функцій (витрати закупівлі, поставки, транспорт, склади, складування, запаси);
- 3) показники використання активів інфраструктури (складські споруди, власний парк рухомого складу) [2, с. 50].

Логістична концепція передбачає визначеність щодо: вибору пріоритетних функціональних сфер логістики на підприємстві (закупівельна, збутова тощо); послідовності етапів та глибини перетворень у рамках програми логістизації; розмежування рівнів логістичних активностей (стратегічний та оперативний, тактичний); вибір критеріїв діяльності (мінімізація витрат, своєчасність та якість поставок); впровадження типового проекту тієї чи іншої корпоративної логістичної системи (MRPI, MRP II та ін.). Концепція, вихідні з неї стратегії та програми заходів формуються з урахуванням вимог логістики підприємництва на основі аналізу «витрати-результат».

Логістичний реінжиніринг починається з утворення структурного підрозділу, що складається зі співробітників різних відділів з метою прискореного здійснення проекту логістики, що охоплює одночасно низку підсистем фірми: МТЗ, виробництво, збут, транспортування, розподіл, кадри, фінанси та бухгалтерію. Це дозволяє виконувати взаємозалежні частини проекту не послідовно, а паралельно, що сприяє економії часу, дотриманню системності та комплексності розробок, підвищенню їхньої якості та ефективності [16, с. 36].

Різноманітні інформаційні потоки, що циркулюють всередині та між елементами логістичної системи, між логістичною системою та зовнішнім середовищем, утворюють своєрідну логістичну інформаційну систему (ЛІС), яка може бути визначена як інтерактивна структура, що включає персонал, обладнання та процедури (технології), об'єднана інформаційним потоком, що використовується логістичним менеджментом для управління логістичними операціями матеріального потоку. Структура логістичної інформаційної системи може бути сформована із трьох підсистем: управління процедурами замовлень; підтримка логістичних рішень; генерування вихідних форм та звітів.

Для цілей глобальної реструктуризації однієї ЛІС буде недостатньо через її функціональну обмеженість потоком даних, що супроводжує матеріальний потік «по горизонталі» (постачання, виробництво та збут). Необхідна більш розмірна та всеосяжна корпоративна інформаційна система (КІС), яка включала б модулі логістичної підтримки [12, с. 88].

ЛІС функціонує або як автономна система підтримки «профільних» логістичних рішень, або інтегрується з корпоративною інформаційною системою, якщо в останній є модулі «Постачання», «Транспорт», «Збут». У той же час логістичну інформаційну систему можна розглядати як більш просунуту та вдосконалену ІТ-систему, яка виходить за рамки автоматизованих функцій: якщо КІС дозволяє довести інформацію до користувачів та автоматизувати деякі роботи, то ЛІС, крім зазначеного, дозволяє розглядати варіанти, знаходити раціональні рішення, контролювати виконання, а також координувати роботу структур підприємства [13, с. 92].

Тому у процесі інтеграції логістична інформаційна система може бути методологічним базисом перетворення інформаційних потоків всієї фірми.

Таким чином, в даний час перед великими підприємствами на користь подальшого розвитку стоїть завдання комплексної реструктуризації бізнесу – виробничого апарату, транспортної інфраструктури, систем оптового розподілу та дистриб'юторських продажів. Проекти реструктуризації, які

використовуються в господарській практиці, з одного боку, обіцяють компаніям значні економічні вигоди, з іншого – пов'язані з труднощами техніко-економічного обґрунтування проектів та значними ризиками в умовах невизначеності зовнішнього економічного середовища [21, с. 124].

Використання логістики у проектах реструктуризації бізнесу дозволяє відмовитися від вузько-функціонального підходу при реформуванні підприємств та задіяти моделі реструктуризації з урахуванням синергетичного ефекту логістичних технологій, здійснювати підготовку проектів на основі формалізованої та достовірної бази даних, технологічного та доступного користувачеві програмного забезпечення, мінімізувати комерційні та трансакційні ризики у процесі реалізації проекту.

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПАТ  
«МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»**

**2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Приватне акціонерне товариство «МХП Миронівський хлібопродукт» (скорочене найменування ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт») зареєстровано 27.03.2006 року та продовжує свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України та Статуту. Загальна характеристика ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» наведена у табл. 2.1 [6].

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Структура інформаційних даних про підприємства зі статуту та власних досліджень	
1	2
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство «МХП Миронівський хлібопродукт»
ЄДРПОУ:	25412361
Юридична адреса:	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок 1
Фактична адреса:	
Організаційно-правова форма:	Акціонерне товариство
Форма власності:	недержавна
Державна реєстрація:	дата державної реєстрації 27.03.2006 р.
Основні види діяльності:	Основний: 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами. Інші: 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці; 01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; 01.46 Розведення свиней; 01.47 Розведення свійської птиці; 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин та інші.

Продовж. табл. 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу:	786 927 920,00 грн.
Зовнішньоекономічна діяльність:	проводиться
Бренди компанії	ТМ «Наша Ряба»; ТМ «Наша Ряба Апетитна»; ТМ «Kurator»; ТМ «Бащинський»; ТМ «Легко»; ТМ «Skott Smeat»
Уповноважені особи	Косюк Юрій Анатолійович; Капелюшна Вікторія Борисівна; Косюк Юрій Анатолійович

Джерело: побудовано автором на підставі [6]

ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» має печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, емблеми товарного та фірмового знаку, розрахунковий рахунок.

Метою діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є [6]:

- 1) одержання прибутку та використання його в інтересах учасників товариства;
- 2) ефективне управління майном та коштами, як власними так і залученими;
- 3) забезпечення суспільних потреб в роботах та послугах товариства.

Предметом діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами, здійснення будівельної, торгівельної, консультаційної, посередницької, інвестиційної, інноваційної, культурно-освітньої та будь-якої іншої господарської та діяльності, що не суперечить чинному законодавству України.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є [6]:

- оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами;
- розведення свійської птиці;
- залучати інвестиції та кредитні ресурси, кошти третіх осіб;
- набувати у власність та відчужувати земельні ділянки;
- надавати технічні, маркетингові та консультаційна послуги тощо.

Відповідно до основних видів діяльності можна виділити групи завдань ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» з бізнес-сегментів (див. рис. 2.1).

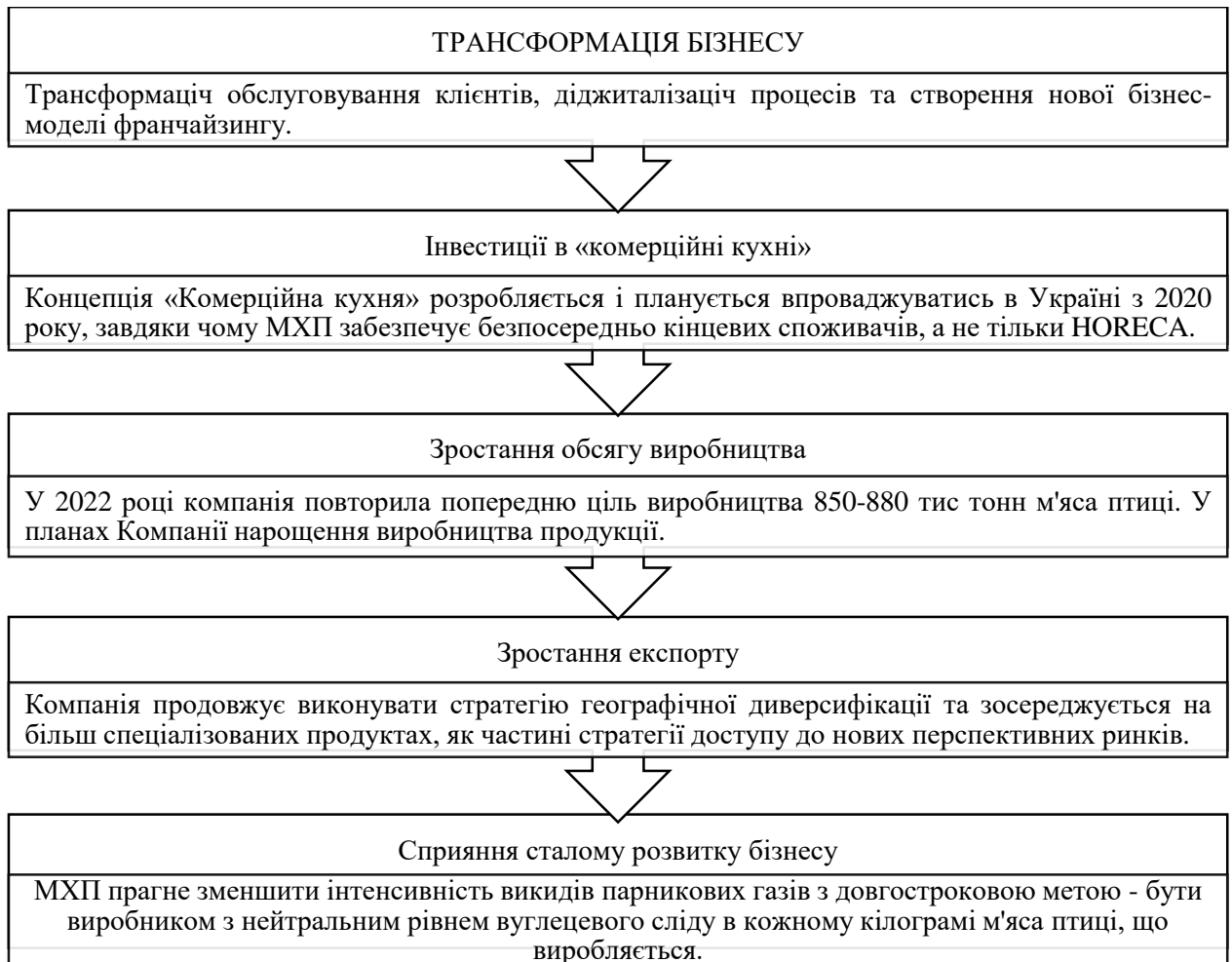


Рис. 2.1. Стратегія ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» по бізнес-сегментам

Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Масштабні завдання, поставлені перед ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», формування її як великої національної компанії спровокували в останні роки суттєвої зміни внутрішньо-корпоративного управління, впровадження комплексу заходів щодо якісного перетворення корпоративної стратегії.

У табл. 2.2 наведено етапи реструктуризації ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» з урахуванням генези структури та функцій виробничо-збутового комплексу.

Таблиця 2.2

### Етапи реструктуризації ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

Цілі	Напрями реструктуризації
2006-2010 рр.	
Формування корпоративних структур управління. Зміцнення позицій на національному економічному просторі. Початкова інтернаціоналізація збутової мережі.	Ідентифікація та позиціонування: визначення сфер та перспектив бізнесу. Консолідація профільних дочірніх товариств, формування великих операційних структур у кожному бізнес-сегменті. Централізація фінансових та товарних потоків. Організаційні перетворення у межах моделі інтеграції, по вертикалі: вирощування-виробництво-збут, між головним і дочірніми структурами; по горизонталі: між територіальними та функціональними підрозділами. Побудова ланцюжків у сегментах middlestream (транспортування) та downstream (збут).
2011-2018 рр.	
Первинна реструктуризація (реорганізація майнового комплексу). Раціоналізація оргструктури.	Вихід за межі «МХП Миронівський хлібопродукт» (продаж) неперспективних, збиткових чи непрофільних товариств. Підвищення економічної відповідальності та самостійності дочірніх товариств підприємства. Скорочення адміністративних витрат за рахунок спрощення структури управління та підвищення прозорості їх діяльності. Зниження виробничих витрат. Модернізація окремих перспективних виробництв на основі сучасних технологій із підтягуванням їх до конкурентоспроможного рівня. Виведення частини систем компанії з її складу, що забезпечують, за умови наявності конкурентного ринку відповідних послуг (транспортні послуги, МТЗ).
3 2019 року	
Посилення ринкових позицій Компанії та підвищення її ринкової капіталізації. Глобалізація бізнесу. Логістика поставок	Зміцнення позицій на зовнішніх ринках; інтернаціоналізації бізнесу шляхом територіальної та галузевої експансії, поетапний перехід до єдиної глобальної організації виробництва та збуту компанії в Україні та за кордоном. Використання міжнародного співробітництва для створення спільних підприємств із іноземною участю (з метою трансферу технологій, зростання кваліфікації персоналу, залучення інвестицій). Залучення сторонніх організацій до виконання сервісних функцій потреб підприємства при відносному скороченні обсягів робіт (послуг), що виконуються власними силами. Зниження трансакційних витрат. Розвиток програм реінжинірингу та використання нових інформаційних технологій. Приєднання перспективних профільних активів, що становлять інтерес з точки зору формування інтегрованого ланцюжка постачання продукції.

Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Відповідно до завдань третього етапу реструктуризації у 2019 році ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» продовжувало динамічно нарощувати ресурсний потенціал, виробничі потужності та розширювати збутову мережу шляхом придбання високоефективних активів. Загалом у 2020 році здійснено

продаж за межами Групи акції та частки у статутних капіталах дочірніх та залежних товариств на суму 3 млрд. дол. При цьому на придбання та консолідацію витрачено 5 398 млн. дол. [6].

Таким чином, реструктуризація компанії на етапі самоорганізації та створення корпоративної системи управління дозволила конституювати доцільну організаційно-економічну структуру ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» та її профіль: визначити «ядро» основних виробництв Компанії у поєднанні з комплексом обслуговуючих та допоміжних бізнесів, окреслити галузевий та географічний ареал діяльності Компанії.

Оперативна реорганізація активів, що проводилася в цей період, здійснювалася за рахунок внутрішніх джерел компанії за допомогою інструментарію скорочення та «випрямлення» витрат (переходу від непрямих до прямих витрат), мінімізації перехресного фінансування, виділення та продажу непрофільних та допоміжних бізнесів. Результатом первинної реструктуризації стало досягнення прозорості та керованості ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

Проведена реорганізація сприяла покращенню результатів поточної діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» у короткостроковому періоді та створила передумови для проведення подальшої, стратегічної реструктуризації.

Новий підхід до реструктуризації, що намічається в даний час, робить акцент на підвищенні ефективності роботи придбаних активів, оптимізації господарських зв'язків, інтенсифікації виробництва з урахуванням інноваційних технологій [1].

Нові підходи до реструктуризації зумовлюють необхідність створення структур управління інноваційними змінами. Згідно яких ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» буде:

- працювати на основі змішаного фінансування;
- здійснювати підрядні послуги та управління реалізацією проектів;
- залучати до виконання певних етапів робіт спеціалізовані організації

на конкурсній основі.

Організаційна структура управління підприємства ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» представлена на рис. 2.2.

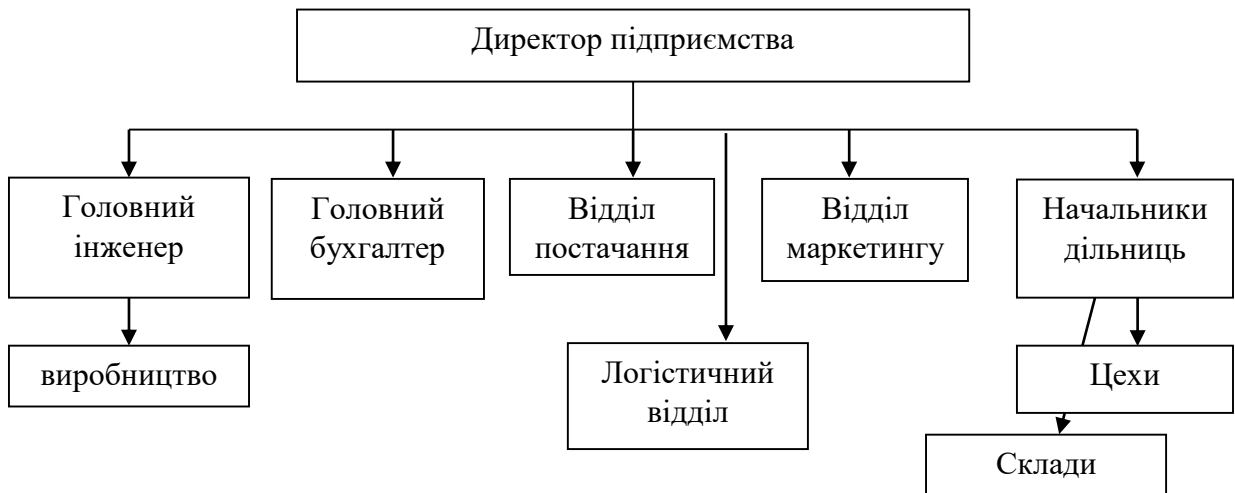


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

Джерело: побудовано автором на підставі [6]

Організаційна структура управління ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» відображає склад та підпорядкованість лінійних та функціональних ланок управління. Виконавчим органом підприємства є директор, який має заступників, що забезпечують керівництво відповідними підрозділами підприємства.

Директор несе персональну відповідальність за виконання доручених йому завдань, розподіляє обов'язки між заступниками і керівниками структурних підрозділів підприємства. Директор приймає рішення шляхом видачі наказів, ухвал та розпоряджень, які обов'язкові для виконання всіма робітниками підприємства [6].

Обов'язки директора підприємства:

- директор очолює адміністрацію;
- діє від імені підприємства, у тому числі укладає договори та інші угоди, представляє підприємство в стосунках з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами;

- відкриває поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, підписує банківські, фінансові та будь-які інші документи, пов'язані з діяльністю підприємства;
- видає накази, розпорядження, інструкції та інші акти з питань, що входять до його компетенції;
- затверджує внутрішні документи підприємства;
- надає працівникам підприємства та іншим особам окремі повноваження, видає довіреності тощо.

Першим заступником директора є головний інженер. Він безпосередньо відповідає за вдосконалення техніки й технології в будівництва. У його обов'язки входять також технічна підготовка й обслуговування будівельних робіт, розробка заходів щодо підвищення якості й дотримання технологічної дисципліни [6].

Економічну службу на підприємстві очолює головний бухгалтер. Він відповідає за організацію бухгалтерського обліку, планової роботи на підприємстві, проводить аналіз діяльності підприємства. У його компетенції є також питання обліку, аудиту, фінансів, організації роботи й заробітної плати.

Проведемо оцінку ефективності стратегії, що обрало досліджуване підприємство. Для цього проведемо SWOT-аналіз середовища, у якому функціонує ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

1	2	3
	<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охоплення більшої частки ринку (іноземного).</li> <li>2. Розширення ЗЕД.</li> <li>3. Оновлення основних засобів, що забезпечують діяльність підприємства.</li> <li>4. Інноваційний прорив.</li> <li>5. Довготривала співпраця з провідними компаніями міжнародного масштабу.</li> <li>6. Отримання економічно вигідних тендерів.</li> </ol>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Звільнення працівників через війну в Україні.</li> <li>2. Значні зміни у нормативно-правовому полі регулювання обліку, до яких підприємство не зможе швидко адаптуватися.</li> <li>3. Банкрутство / реорганізація.</li> </ol>

Продовж. табл. 2.3

1	2	3
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення заохочень працівників.</li> <li>2. Застосування системи підвищення кваліфікації кадрів підприємства.</li> <li>3. Повна автоматизація роботи.</li> <li>4. Лідируючі позиції у даній галузі по Україні.</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ СМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість перевезення підприємства у більш безпечний регіон.</li> <li>2. Можливість удосконалення в колективі соціально-психологічного клімату.</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ СЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза звільнення висококваліфікованих кадрів через війну в Україні.</li> <li>2. Загроза знищення підприємства (через воєнні дії на території країни).</li> </ol>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень регулювання відділу внутрішнього аудиту виявлених помилок в умовах воєнного стану.</li> <li>2. Збої у програмному забезпеченні.</li> <li>3. Недосконала структурна організація розподілу роботи між відділами та працівниками підприємства.</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ СлМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гальмування зовнішньоекономічного процесу через війну (знищення інфраструктури).</li> <li>2. Високий рівень зношення основних фондів.</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ СлЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення обсягів отриманих замовлень через війну.</li> <li>2. Отримання збитків, реорганізація компанії через воєнні дії на Україні.</li> </ol>

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши та зіставивши можливості з сильними сторонами ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», можна зробити висновок, що для компанії і надалі треба тримати курс на розширення ринкової ніші, посилення позицій на міжнародних ринках в тому числі і через диверсифікацію діяльності. Доцільно акцентувати увагу на активізації маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку щодо якості м'яса та м'ясних продуктів, що пропонуються, у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, незважаючи на війну, досліджуване підприємство займає досить міцні позиції на ринку. Це результат ефективно організованої роботи відділ підприємства, обліку, а також якісної продукції, яку реалізовує ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

## 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Для того, щоб зробити висновок про ефективність діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

№	Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-	
					2021/ 2020	2020/ 2019
1	Чистий дохід від реалізації продукції	36852545	35973856	45996975	10023119	-878689
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	28931627	28110066	38956241	10846175	-821561
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4955056	-1846825	-1626153	220672	-6801881
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24696773	9366454	11326405	1959951	- 15330319
5	Запаси, тис. грн.	3888084	508355	495513	-12842	-3379729
6	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	9707477	6331690	5913613	-418077	-3375787
7	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	4855274	-15434522	-16189165	-754643	- 20289796
8	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	3835902	648721	1646557	997836	-3187181

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.4 засвідчують наступне:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році зріс проти 2020 на 10023119 тис. грн.; собівартість реалізованої продукції у 2021 році збільшилась на 10846175 тис. грн. у порівнянні із 2020 роком. Покращення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у аналізованому періоді було обумовлено зростанням попиту на продукцію підприємства з боку основних споживачів;

- у досліджуваного підприємства чистий прибуток був присутнім у 2019

році. У 2020-2021 роках, фінансовим результатом діяльності підприємства був чистий збиток який має тенденцію до скорочення з року в рік;

- вартість основних засобів за аналізований період щорічно зростає: у 2021 році проти 2020 року на 1959951 тис. грн.; зростання відбувається за рахунок оновлення складу основних засобів у поточному році;

- поточна дебіторська заборгованість упродовж 2020-2021 років зменшувалась. Так, у 2021 році даний показник становив 5913613 тис. грн., що на 418077 тис. грн. менше, ніж у 2020 році;

- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році зменшилась на 3187181 тис. грн. у порівнянні із попереднім періодом у зв'язку із сплатою коштів кредиторам.

Одним із найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва підприємства є забезпеченість його основними засобами у необхідній кількості і повніше, ефективніше їх використання.

На рис. 2.3 представлено динаміку структури основних засобів ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» за 2019-2021 рр.

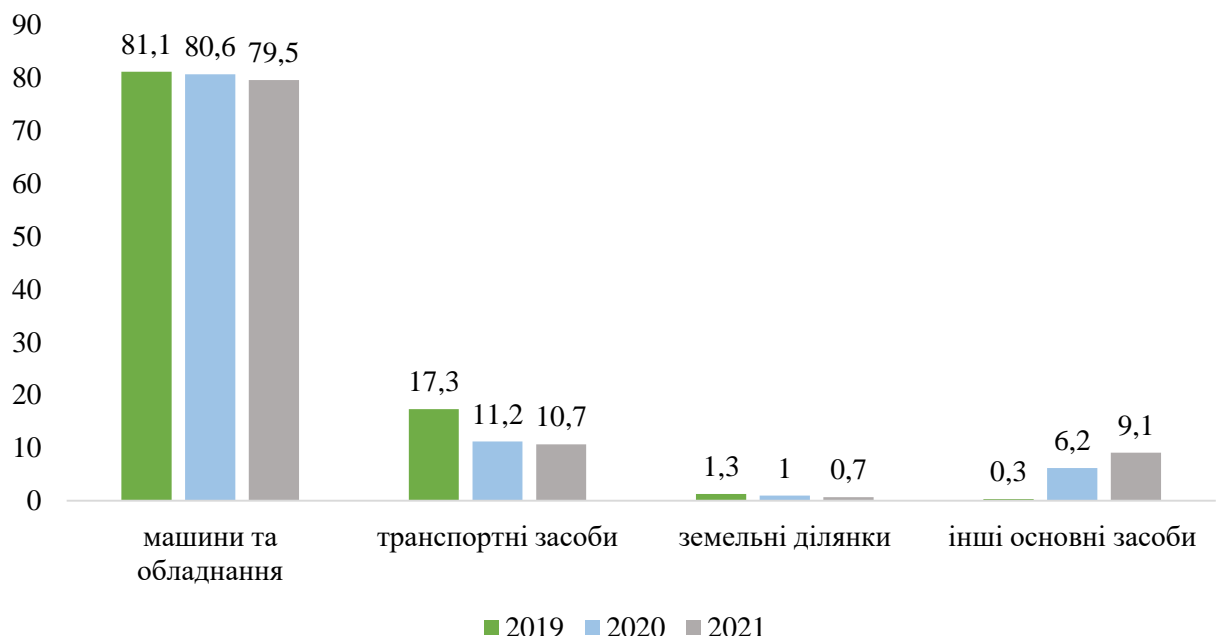


Рис. 2.3. Динаміка структури основних засобів ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» за 2019-2021 рр., %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що основну частку у складі основних засобів займають машини та обладнання (в середньому 80% всіх основних засобів). За аналізований період збільшується питома вага групи основних засобів «інші основні засоби», що слід оцінити позитивно.

Основне завдання аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві полягає в тому, щоб виявити всі фактори, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, що призводять до втрат робочого часу та знижують заробітну плату персоналу.

Аналіз персоналу ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники руху персоналу ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2841	3153	3890	737	312	23,37	10,98
Прийнято протягом року, осіб	189	204	615	411	15	201,47	20,00
Звільнено протягом року, осіб:	75	111	234	123	36	110,81	48,00
за власним бажанням	75	111	234	123	36	110,81	48,00
за порушення труд.дисципліни	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,07	0,06	0,16	0,10	-0,01	166,67	-14,29
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,03	0,04	0,06	0,02	0,01	50,00	33,33

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», засвідчив наступне:

- середньооблікова чисельність працівників у 2020-2021 рр. зростала. Так, у 2021 році проти 2020 року чисельність персоналу зросла на 737 осіб;
- прийнято протягом 2019 року 189 осіб, у 2020 році – 111 осіб, а у 2021 – 234 осіб;

- коефіцієнт обороту з прийняття упродовж аналізованого періоду збільшувався. Дане значення є задовільним.

Комплексна оцінка фінансового стану ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» наведена у табл. 2.6-2.8.

Таблиця 2.6

**Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «МХП  
Миронівський хлібопродукт»**

№	Показник	Реком. значення	2019	2010	2021	Абсолютне відхилення, + / -		Темп приросту + / -	
						2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019
1	Коефіцієнт фінансової залежності	↓	1,27	1,31	1,37	-0,06	-0,04	-4,58	-3,15
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	>1	13,83	12,14	2,69	-9,45	-1,69	-77,84	-12,22
3	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,21	0,23	0,27	0,04	0,02	17,39	9,52
4	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	2,29	2,39	1,85	-0,54	0,10	-22,59	4,37
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,9	0,79	0,77	0,73	-0,04	-0,02	-5,19	-2,53
6	Фінансовий леверидж	↓	0,27	0,31	0,37	0,06	0,04	19,73	14,81
7	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	1,80	1,57	1,63	0,06	-0,23	3,82	-12,78
8	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,0	0,18	0,20	0,17	-0,03	0,02	-15,00	11,11
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,01	0,02	0,01	-0,01	0,01	50,00	100
10	Рентабельність діяльності	>0	-0,04	-0,07	0,01	0,08	0,03	114,29	75,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», засвідчує наступне:

- коефіцієнт фінансової залежності характеризує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Рекомендовано, щоб даний показник зменшувався з року в рік, в нашому випадку це не присутнє;

- коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до попереднього. Значення даного коефіцієнта має бути більшим за 1. За 2019-2021 роки умова виконувалась; рекомендоване значення коефіцієнту фінансової стійкості не було дотримане у 2020-2021 роках;

- фінансовий леверидж показує використання підприємством позичених коштів. Рекомендоване значення даного показника не було дотримане протягом аналізованого періоду; коефіцієнт термінової, абсолютної та загальної ліквідності за аналізований період не знаходились в межах рекомендованого.

Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

№	Показник	Реком. значення	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту +/-	
						2021/2020	2020/2019	2021/2020	2020/2019
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Збільш.	1,27	1,31	1,37	0,06	0,04	4,58	3,15
2	Коефіцієнт оборот. запасів	Збільш.	4,16	4,16	5,17	1,01	0	24,28	0
3	Середня трив. оборот. активів	Збільш.	283,46	274,81	262,77	-12,04	-8,65	-4,25	-3,05
4	Середня трив. оборот. запасів	Збільш.	86,54	86,54	69,63	-16,91	0	-19,54	0
5	Рентабельність активів	>0	-0,06	-0,1	0,02	0,12	-0,04	120,0	-66,67

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних показників використання оборотних активів ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», засвідчує наступне:

- коефіцієнт оборотності оборотних активів відповідає рекомендованому

значенню упродовж аналізованого періоду. Це означає, що з кожним роком все більшу кількість грошових одиниць продукції приносить кожна одиниця оборотних активів;

- коефіцієнт оборотності запасів за аналізований період показує неоднозначну тенденцію. Так, у 2021 році даний показник показав хороший результат, проти попереднього року, проте у 2019 році та 2020 році коефіцієнт оборотності запасів мав однакове значення;

- середня тривалість 1 обороту оборотних активів. Даний показник безпосередньо впливає на формування фінансових результатів, адже прискореність обороту активів, призведе до отримання більшого прибутку. У нашому випадку даний коефіцієнт зменшується з року в рік, що є негативним;

- середня тривалість 1 обороту запасів у 2021 році поганий результат, проти 2020 року – 16,91 (19,54%) зменшився період обороту.

Витрати на 1 гривню товарної продукції є важливим узагальнюючим показником собівартості продукції (рис. 2.4).

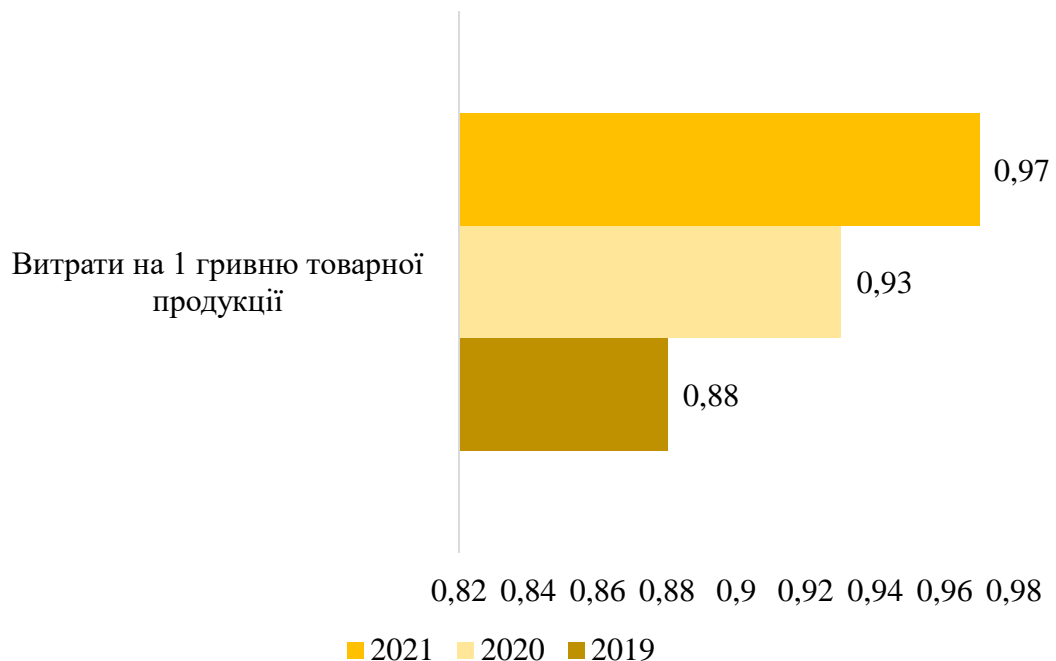


Рис. 2.4. Динаміка витрат на 1 гривню товарної продукції ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» за 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

За результатами рис. 2.4 можна зробити висновки, що у 2021 році зросли витрати на 1 грн. товарної продукції на 0,04 коп. у порівнянні із 2020 роком. Витрати на 1 гривню товарної продукції залежить від зміни загальної суми витрат на виробництво продукції, товарів, робіт, послуг і від зміни вартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг.

Показники ліквідності підприємства за даними фінансової звітності узагальнено у табл. 2.8 та рис. 2.5.

Таблиця 2.8

### Показники ліквідності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
					2021/ 2020	2020/ 2019
1	Коефіцієнт покриття	0,29	0,30	0,28	-0,02	0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,96	0,97	0,01	0,03
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,29	0,18	-0,11	0,20
4	Частка оборотних засобів у активах	0,84	0,85	0,77	-0,08	0,01

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз коефіцієнта покриття показав, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,30 грн. оборотних засобів у 2020 році і 0,28 грн. у 2021 році. Показник не відповідає нормативу (значно менший за 2); спостерігається негативна тенденція до зменшення.

Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності показав, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,96 грн. у 2020 році і 0,97 грн. у 2021 році. Показник відповідає нормативу у 2020 році та у 2021 році не відповідає нормативу, проте спостерігається позитивна тенденція до його збільшення та наближення до нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 0,29 у 2020 році, і 0,18 у 2021 році. Показник не відповідає нормативу та спостерігається негативна тенденція до його зменшення. На 1 грн. активів підприємства припадало 85 коп. оборотних засобів у 2020 році і 77 коп. у 2021 році. Спостерігається

негативна тенденція щодо зменшення даного показника.

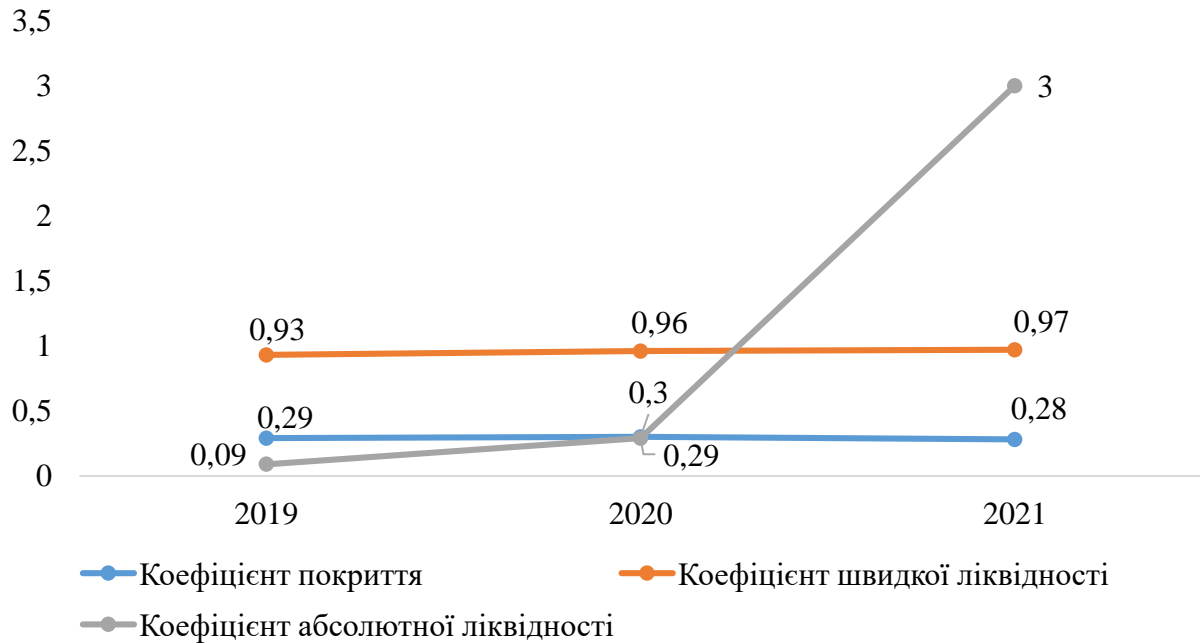


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» за 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

На основі аналізу, можна зробити висновок про те, що за аналізований період показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства знаходяться на допустимих значеннях. Це говорить про те, що підприємство є платоспроможним та фінансово стійким. Проте, ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» необхідно впроваджувати заходи щодо оздоровлення свого фінансового стану, шляхом створення нових видів діяльності, а також оновлення, впровадження, модернізації наявного обладнання, що дозволить підприємству покращити основні фінансово-господарські показники у перспективі.

В цілому можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є задовільно стабільним. Показники фінансово-господарської діяльності мають позитивну динаміку. На кінець 2021 року підприємство має нормальну ліквідність та стійкий фінансовий стан, що є наслідком ефективної організації управлінської політики підприємства.

### **2.3. Оцінка логістичного управління у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Сьогоднішній час характеризується кризовим і несприятливим для розвитку транспортно-експедиційних підприємств. Але актуальність та перспектива таких підприємств не поступається багатьом конкурентам.

В умовах ринкової економіки діяльність будь-якої організації, схильна до впливу безлічі факторів ризику, як внутрішніх, що виявляються в процесі управління підприємством, так і зовнішніх, зумовлених впливом зовнішнього середовища на функціонування підприємства [2, с. 64].

Система управління логістичними ризиками не може розглядатися тільки з одного боку, вона має бути пов'язана з технологією виробництва, а з іншого боку виключати дублювання робіт та спотворення інформації.

У зв'язку з цим основним завданням системи управління логістичними ризиками на транспортно-експедиційному підприємстві є облік усіх факторів ризику на всіх стадіях виробничого циклу, починаючи від вибору постачальника та закінчуючи вибором каналів споживання.

Для раціоналізації (оптимізації) процесу перевезень потрібний системний логістичний підхід до формування вантажопотоків [4; 5, с. 265]. Система організації перевезень ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» забезпечує вирішення наступних завдань:

- забезпечення інформаційної підтримки процесу комплексного планування поставок продукції (як на експорт, так і на внутрішній ринок), що ведеться з урахуванням можливостей та особливостей організації перевезень продукції, що реалізується;
- планування перевезень, що забезпечує безперервне виконання плану поставок;
- моніторинг ринку та напрямів перевезень;
- оперативне управління процесом перевезень;
- контроль та аналіз результатів перевізної роботи, виконаної на

замовлення компанії;

- аналіз причин відхилень та виявлення подальших потенційних загроз та можливостей;

- забезпечення прозорості діяльності всіх служб, що задіяні при організації перевезень;

- оцінка потреби підприємств у власних перевізних потужностях, розробка планів та методів їх розвитку, взаємодія з дочірніми транспортними підприємствами та сторонніми транспортно-експедиторськими структурами.

На рис. 2.6. відображено технологічні схеми перевезення вантажів, які вписуються у плановані схеми економічних потоків у рамках проектованої логістичної системи ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

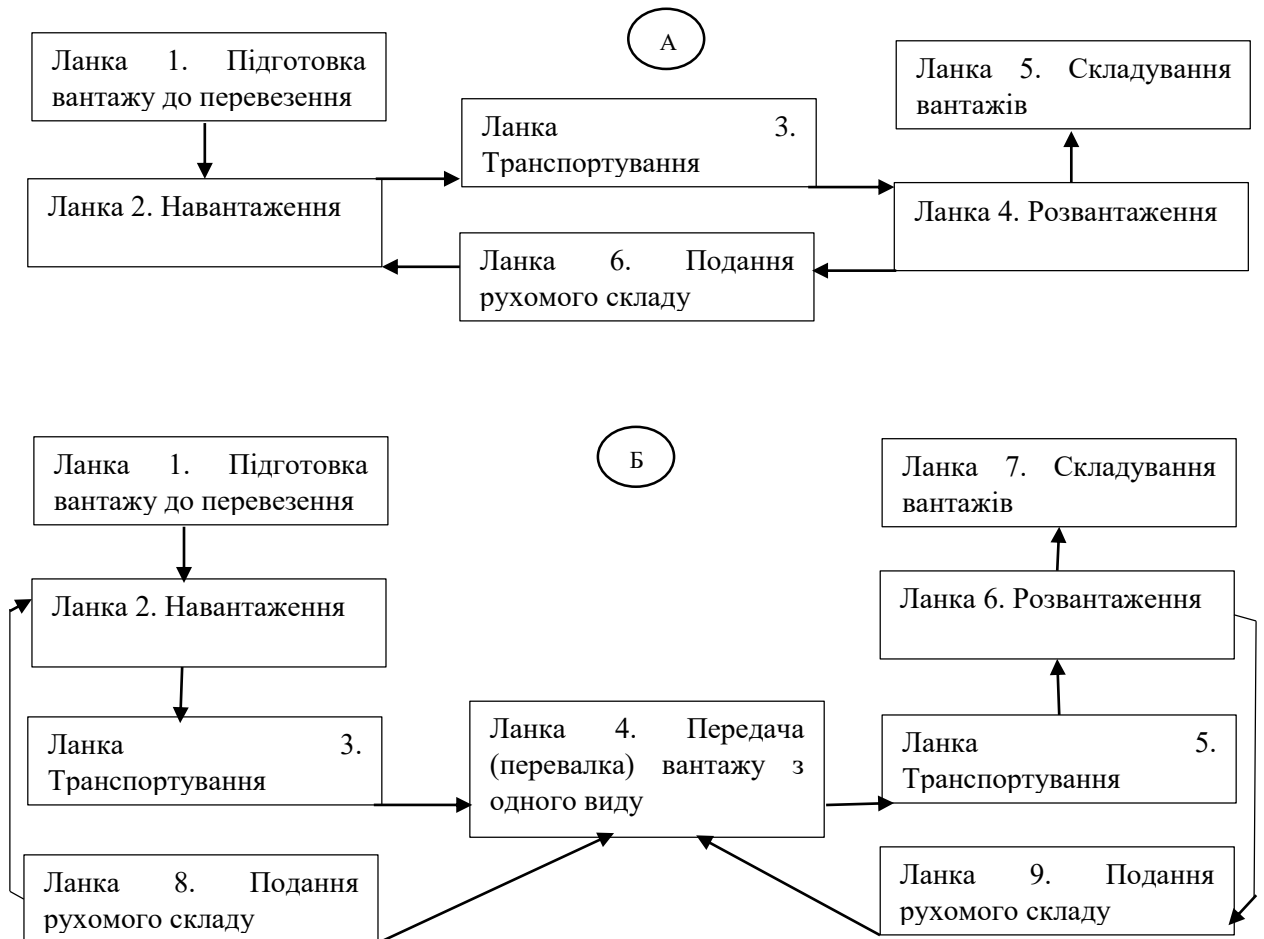


Рис. 2.6. Технологічні схеми перевезення вантажів у рамках проектованої логістичної системи ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»

Джерело: побудовано автором

\*Примітка. а) одним видом транспорту; б) кількома видами транспорту

Перспективними напрямками у сфері збуту продукції ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є:

- укрупнення організаційної структури виробничого забезпечення;
- диверсифікація діяльності;
- оптимізація залізничних поставок продукції, за рахунок використання власних вагонів та вагонів приватних компаній, зниження тарифних ставок та отримання знижок за основними експортними напрямками;
- виявлення резервів скорочення транспортних витрат та побудови оптимальних схем доставки продукції клієнтам.

Постановка та вирішення завдань логістизації в рамках організаційно-функціональною реструктуризацією компанії має проходити, перш за все, на основі узгодження планово-бюджетної роботи головної компанії та дочірніх товариств, координації товарно-фінансових потоків основних ланок вертикально інтегрованого ланцюга та вирішенням завдання консолідації фінансових та матеріальних ресурсів ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

Це передбачає такі заходи:

- здійснення перспективного планування в корпоративному центрі компанії, формування цілей та пріоритетів за схемою руху «зверху-вниз»;
- представлення дочірніми товариствами планово-бюджетних пропозицій щодо оптимального використання наявних ресурсів виробництва та збуту за схемою «знизу-вгору»;
- оцінка пропозицій на основі оптимізації показників по компанії в цілому;
- централізація фінансування найбільш критичних для підприємства видаткових статей [9, с. 115].

Основними факторами, що зумовлюють недостатньо раціональну постачальницьку та збутову діяльність ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є:

- 1) наявність розривів між плануванням постачання та плануванням

перевезень;

2) нечіткий поділ функцій та відповідальності за організацію перевезень між різними підрозділами компанії;

3) відсутність орієнтирів компанії для своїх підрозділів з управління витратами на організацію та здійснення перевезень продукції;

4) відсутність налагодженої системи контролю перевізного процесу та аналізу ефективності перевізної роботи;

5) недостатнє інформаційне забезпечення для прийняття ефективних рішень щодо організації перевізного процесу.

На виробництві ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» нами було виділено 4 основні фактори, що становлять загрозу підприємству. До них відносяться: персонал, постачальники, запас готової продукції, методика та технології виробництва.

Для детального аналізу факторів необхідно розрахувати пріоритетні числа ризику. Для цього слід провести оцінку факторів за десяти бальною шкалою відповідно до таких критеріїв, як значущість (s), ймовірність виникнення (o), ймовірність виявлення (d). Далі всі значення перемножуються і визначаються небезпечні для підприємства показники, на які потрібно буде звернути увагу (табл. 2.9, 2.10) [3; 7; 8].

Таблиця 2.9

**Розрахунок пріоритетного числа ризику (ПЧР) для факторів, що впливають на збільшення логістичних ризиків у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Критерії	s	o	d	ПЧР
1	2	3	4	5
<b>ПЕРСОНАЛ</b>				
Некоректне розміщення заявки	10	4	8	320
Неувага	9	2	10	180
Некомпетентність	4	5	7	140
<b>ПОСТАЧАЛЬНИКИ</b>				
Адміністративні причини	10	3	1	30
Порушено умови зберігання	8	6	5	240
Відсутність упаковки, штрих-коду	2	5	5	50

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5
ЗАПАС ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ				
Термін придатності	1	3	4	12
Ціна реалізації	1	4	4	16
Позиціювання (товарне сусідство)	5	9	1	45
МЕТОДИКА ТА ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБНИЦТВА				
Некоректні складські залишки	10	3	1	30
Порушення технології приготування	5	3	3	45
Зберігання та пошкодження	9	2	1	18

Джерело: побудовано автором

За даними розрахунків, що наведені у табл. 2.8, можна побудувати діаграму Парето, що відображає розподіл окремих факторів (рис. 2.7).

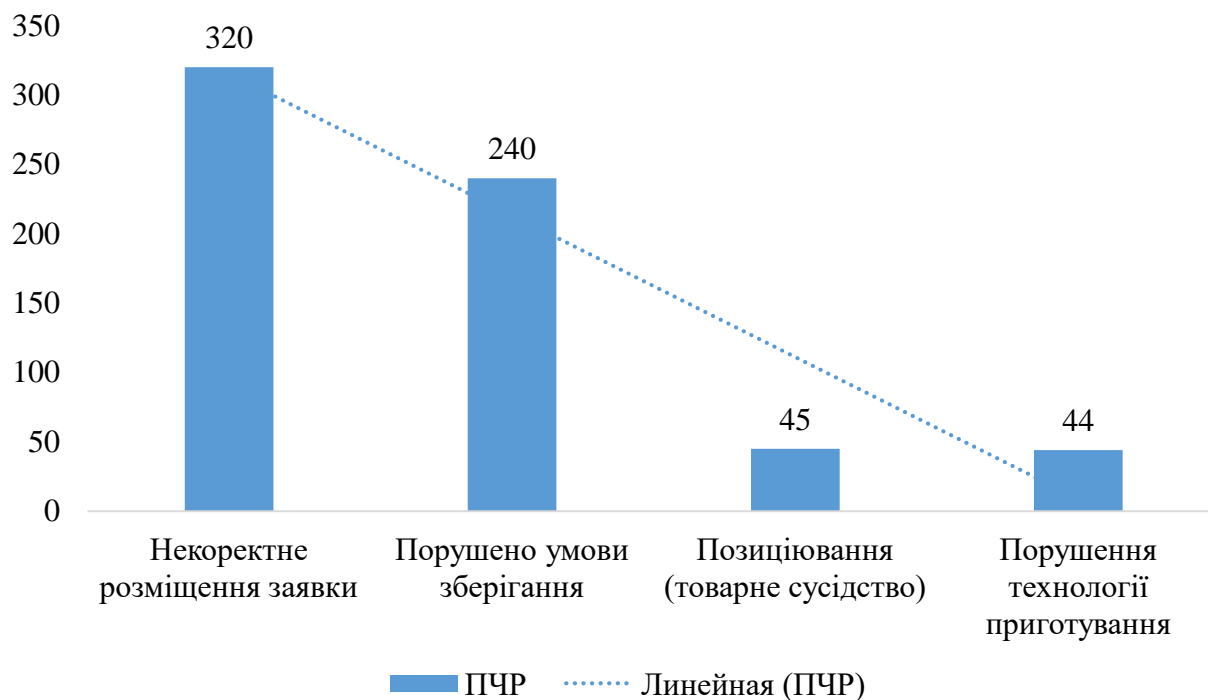


Рис. 2.7. Діаграма Парето

Джерело: побудовано автором

Сумарна значимість двох факторів, а саме некоректне розміщення заявки та порушення умов зберігання, формують великий відсоток загроз для ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт», тому першочергову увагу слід приділити зниженню ймовірності виникнення ризиків, пов'язаних з ними.

### Розрахунки для побудови діаграми Парето

Критерій	ПЧР	%	Накопичений %
Некоректне розміщення заявки	320	49,3	49,3
Порушено умови зберігання	240	36,98	86,28
Позиціонування (товарне сусідство)	45	6,93	93,21
Порушення технології приготування	44	6,77	100
	$\Sigma$ ПЧР = 649		

Джерело: побудовано автором

Інші фактори такі як позиціонування та порушення технології приготування м'ясних продуктів становлять низький відсоток. Тому акцентувати увагу на них не будемо.

За підсумками аналізу можна зробити висновок про те, що такі фактори як персонал та постачальники надають найбільший вплив у процесі виробництва.

Отже, ми з'ясували, що найбільш значущими ризиками виявилися: некоректна заявка, порушення умов зберігання продукції.

При проведеній нами оцінці у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» було виявлено такі основні проблеми при управлінні логістичними ризиками (рис. 2.8).

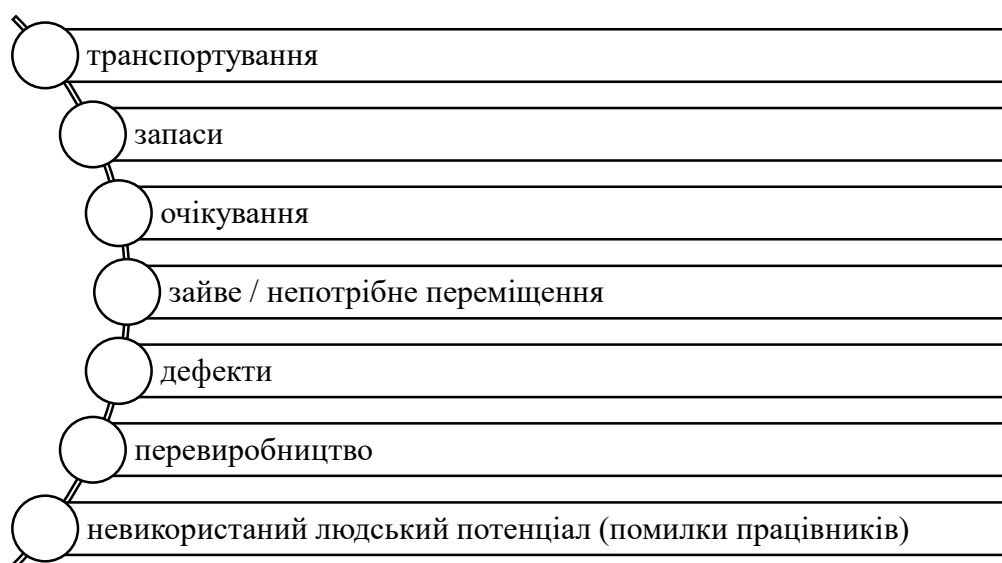


Рис. 2.8. Джерела втрат, пов'язані із логістичними ризиками

Джерело: побудовано автором

Описані вище втрати, пов'язані із логістичними ризиками. У табл. 2.11 охарактеризуємо їх та представимо наслідки для ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 2.11

**Види втрат, пов'язаних із логістичними ризиками у ПрАТ «МХП  
Миронівський хлібопродукт»**

Вид втрат	Приклад	Наслідки
1	2	3
Транспортування	Прийом товару на склад, переміщення продукції зі складу; переміщення обладнання, продукції між операціями; непотрібне листування; передача документації, збирання підписів	Збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; виникнення зайвих витрат на оплату робіт персоналу
Запаси	Накопичення, зберігання запасів з закінченим терміном придатності, які не потрібні для виробництва продукції	Втрата документів, через що збільшується невдоволення споживачів; зменшення віддачі з одиниці площі складського обладнання; зростання витрат на придбання, зберігання матеріальних цінностей
Непотрібне переміщення	Пошук, збирання, звірка даних і т.д.; виконання зайвих рухів при формуванні замовлення, пакуванні партії, відвантаження і т.д.	Збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; виникнення зайвих витрат на оплату робіт персоналу роботу
Очікування	Очікування ремонту складського обладнання; очікування відомостей з юридичної відділу; очікування працівників, які запізнюються на роботу; очікування відповіді на запит через збій мережі Інтернет, телефонного зв'язку, відсутності електропостачання; очікування відповіді про відсутність фінансової заборгованості	Збільшення часу обслуговування клієнтів; збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; ризик збільшення собівартості обслуговування, збільшення рівня незадоволеності споживачів
Перевиробництво	Постачання продукції, що замовляється у великих розмірах; помилкове виставлення рахунків; надання дублюючої інформації; виконання дублюючих операцій; проведення експертиз	Збільшення витрат на оплату цінних товарів, матеріалів, послуг менеджерів та фахівців; втрати часу фахівців, які відволікалися від посадових завдань; ризик великих витрат, відсутність очікуваного результату
Дефекти	Редагування, втрата документів; неправильне введення даних; виправлення даних; рекламації; пересортиці; повторний збір замовлення, повернення бракованої продукції, утилізація неякісної партії постачання	Невикористана частка ринку; зниження продуктивності персоналу, повторне виконання операцій; непродуктивні витрати (штрафи); недоотримання прибутку через незадоволеність клієнтів; витрати на усунення браку за претензіями до якості продукції; підвищення витрат на залучення нових клієнтів

Продовж. табл. 2.11

1	2	3
Невикористаний людський потенціал (помилки працівників)	Відсутність зацікавленості у керуючих складами; складність у взаємодії та конфлікти з боку структурних підрозділів	Зниження продуктивності та стимулювання персоналу; втрачена вигода від компромісної співпраці; витрати на навчання та підбір нового персоналу

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи табл. 2.11 можна дійти невтішного висновку, що причиною джерел втрат є помилка чи лояльність персоналу та постачальників. Для усунення цієї проблеми рекомендується провести додаткове навчання персоналу для підвищення кваліфікації, або по можливості мотивувати їх шляхом заохочень (підвищення премії за ініціативу тощо).

**РОЗДІЛ 3**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ**  
**ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»**

**3.1. Проблеми механізму управління логістичними ризиками у  
 ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Для того, щоб підприємство працювало з вигодою для себе і одночасно могло задовольняти бажання споживачів, необхідно виявити джерела походження логістичних ризиків та проаналізувати їх наслідки. При проведеній нами оцінці у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» було виявлено такі основні проблеми при управління логістичними ризиками (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Джерела втрат, пов'язані із логістичними ризиками

Джерело: побудовано автором

Описані вище втрати, пов'язані із логістичними ризиками. У табл. 3.1

охарактеризуємо їх та представимо наслідки для ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 3.1

**Види втрат, пов'язаних із логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Вид втрат	Приклад	Наслідки
1	2	3
Транспортування	Прийом товару на склад, переміщення продукції зі складу; переміщення обладнання, продукції між операціями; непотрібне листування; передача документації, збирання підписів	Збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; виникнення зайвих витрат на оплату робіт персоналу
Запаси	Накопичення, зберігання запасів з закінченим терміном придатності, які не потрібні для виробництва продукції	Втрата документів, через що збільшується невдоволення споживачів; зменшення віддачі з одиниці площі складського обладнання; зростання витрат на придбання, зберігання матеріальних цінностей
Непотрібне переміщення	Пошук, збирання, звірка даних і т.д.; виконання зайвих рухів при формуванні замовлення, пакуванні партії, відвантаження і т.д.	Збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; виникнення зайвих витрат на оплату робіт персоналу роботу
Очікування	Очікування ремонту складського обладнання; очікування відомостей з юридичної відділу; очікування працівників, які запізнюються на роботу; очікування відповіді на запит через збій мережі Інтернет, телефонного зв'язку, відсутності електропостачання; очікування відповіді про відсутність фінансової заборгованості	Збільшення часу обслуговування клієнтів; збільшення непродуктивного навантаження на працівників складу / логістики; ризик збільшення собівартості обслуговування, збільшення рівня незадоволеності споживачів
Перевиробництво	Постачання продукції, що замовляється у великих розмірах; помилкове виставлення рахунків; надання дублюючої інформації; виконання дублюючих операцій; проведення експертиз	Збільшення витрат на оплату цінних товарів, матеріалів, послуг менеджерів та фахівців; втрати часу фахівців, які відволікалися від посадових завдань; ризик великих витрат, відсутність очікуваного результату
Дефекти	Редагування, втрата документів; неправильне введення даних; виправлення даних; рекламації; пересортиці; повторний збір замовлення, повернення бракованої продукції, утилізація неякісної партії постачання	Невикористана частка ринку; зниження продуктивності персоналу, повторне виконання операцій; непродуктивні витрати (штрафи); недоотримання прибутку через незадоволеність клієнтів; витрати на усунення браку за претензіями до якості продукції; підвищення витрат на залучення нових клієнтів

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Невикористаний людський потенціал (помилки працівників)	Відсутність зацікавленості у керуючих складами; складність у взаємодії та конфлікти з боку структурних підрозділів	Зниження продуктивності та стимулювання персоналу; втрачена вигода від компромісної співпраці; витрати на навчання та підбір нового персоналу

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи табл. 3.1 можна дійти невтішного висновку, що причиною джерел втрат є помилка чи лояльність персоналу та постачальників. Для усунення цієї проблеми рекомендується провести додаткове навчання персоналу для підвищення кваліфікації, або по можливості мотивувати їх шляхом заохочень (підвищення премії за ініціативу тощо).

### **3.2. Процесний підхід до управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

На основі опрацьованої наукової літератури, пропонуємо методикау аналізу та оцінки логістичних ризиків [11; 18; 22; 25]. Мета даної методики – виявлення найбільш суттєвих логістичних ризиків, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства та оцінка сили їх впливу в майбутньому.

Завдання, які спрямована вирішувати дана методика:

1. Проведення економічної експертизи, результати якої є основними джерелами інформації для подальшої ідентифікації логістичних ризиків у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».
2. Виявлення основних ризикоутворюючих факторів.
3. Вибір найважливіших логістичних ризиків.
4. Кількісна оцінка впливу цих логістичних ризиків на діяльність досліджуваного підприємства.

## 5. Прогнозування впливу логістичних ризиків.

Як вихідна інформація використовуються бухгалтерська, статистична та управлінська звітності, аналітичні записки, аудиторський висновок, дані рейтингових агентств, маркетингових досліджень та ін.

У методиці аналізу та оцінки ризиків у процесі економічної експертизи пропонуємо використовувати два методи: метод експертних оцінок; метод когнітивних карт.

Метод експертних оцінок є загальнопоширеним при аналізі та оцінці ризиків, оскільки керівництво кожного підприємства може, спираючись на свій професійний досвід, сформулювати основні ризики і ранжувати їх за силою дії.

Суть методу когнітивних карт полягає у побудові когнітивних карт та здійснення на їх основі моделювання різних сценаріїв розвитку подій. Моделювання дозволяє спрогнозувати настання тих чи інших подій, які можуть негативно позначитися на результатах логістичної діяльності підприємства [11].

Таким чином, процес когнітивного моделювання передбачає виконання двох послідовних етапів. По-перше, експерти на основі своїх професійних знань та досвіду формулюють модель, яка включає в себе фактори та причинно-наслідкові зв'язки між ними. По-друге, на основі моделі будується когнітивна карта, аналіз та оцінка, якої здійснюється за допомогою математичного моделювання. Потім, отримані результати інтерпретуються у термінах предметної області.

Першим етапом методики є ідентифікація ризикоутворюючих факторів. Особи, що здійснюють управління ризиками, повинні мати навички виявлення ризиків та їх оцінки. Особливу увагу слід приділяти виявленню логістичних ризиків, величина та наслідки яких є суттєвими для досліджуваного підприємства і, які можуть представляти у майбутньому потенційну загрозу для діяльності ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт».

Джерелами інформації виявлення ризикоутворюючих чинників є

результати проведеної економічної експертизи (фінансової due diligence).

На підставі цих результатів експерт здатний визначити фактори, які можуть викликати логістичні ризики. Першочергово експерт має поділити фактори на внутрішні та зовнішні з метою визначення можливості впливу на конкретний фактор (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Поділ факторів логістичних ризиків

Фактори фінансових ризиків	
Внутрішні	Зовнішні
1 ...	1 ...
2 ...	2 ...

Джерело: побудовано автором

Потім відбувається деталізація виявлених факторів на підфактори. Для більш наочного уявлення використовується діаграма Ішікави (рис. 3.2) [16].

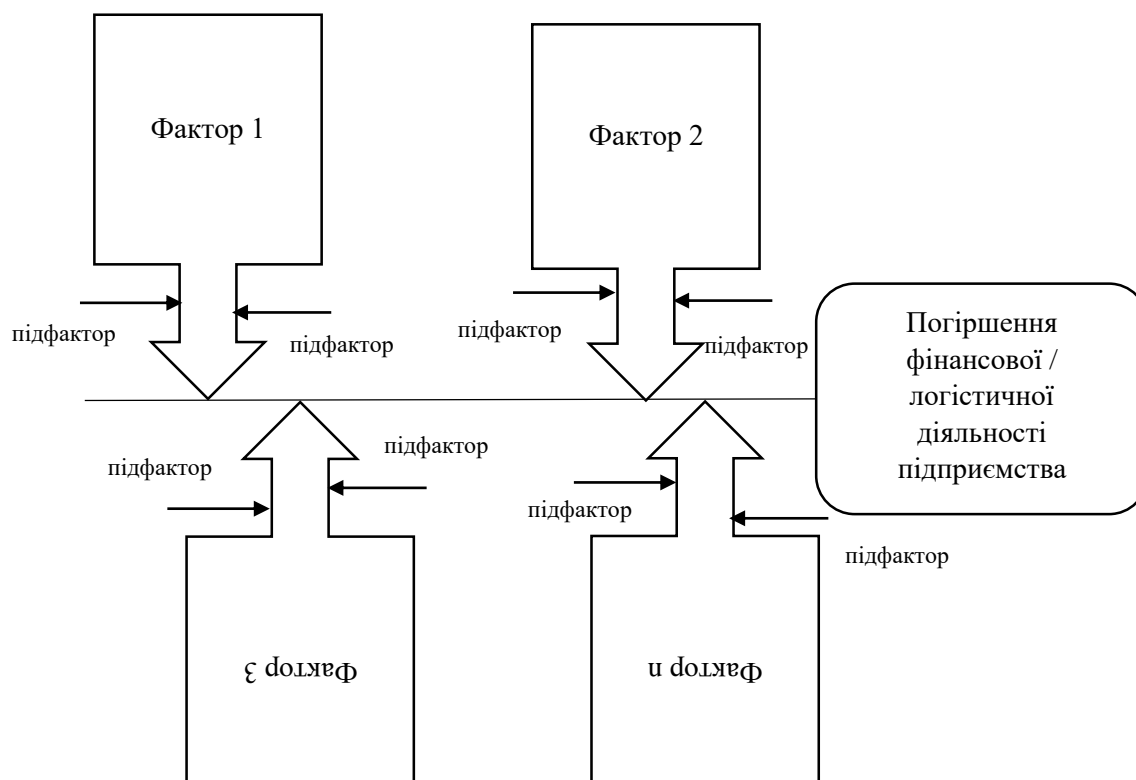


Рис. 3.2. Діаграма факторів та підфакторів логістичних ризиків

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 147]

Далі здійснюється відбір найбільш істотних факторів, що впливають на погіршення фінансової складової діяльності. Вибір найбільш суттєвих

факторів роблять експерти, які проводять економічну експертизу.

На другому етапі, на основі професійної думки експерта, оцінюється сила впливу кожного з відібраних факторів на результуючий показник (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Форма для проведення аналізу ризиків експертом $E_i$

№	Назва ризику	Визначення сили впливу ризику на результуючий показник, $M_{ij}$
1	$X_1$	...
2	$X_2$	...
3	...	...
4	$X_j$	...

Джерело: побудовано автором на підставі [11]

При цьому експертами можуть бути визначені такі варіанти оцінки: дуже висока, висока, середня, низька, дуже низька.

Експерти повинні вибрати не тільки правильний варіант, але й конкретизувати його, кількісно виходячи з вербально-числової шкали (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Вербально-числова шкала

Сила впливу фактору	Числовий інтервал (по абсолютному значенню)
Дуже висока	0,80 - 1,00
Висока	0,63 - 0,80
Середня	0,37 - 0,63
Низька	0,20 - 0,37
Дуже низька	0,00 - 0,20

Джерело: побудовано автором на підставі [11]

В результаті, потрібно формувати зведену таблицю, яка містить усі оцінки сили впливу логістичних ризиків на результативний показник та зміну результативного показника під впливом усіх факторів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Зведена форма за результатами експертного аналізу**

Експерт	Ризики			
	$YX_1$	$YX_2$	...	$YX_j$
$E_1$	$M_{11}$	$M_{12}$	...	$M_{1j}$
$E_2$	$M_{21}$	$M_{22}$	...	$M_{2j}$
...	...	...	...	...
$E_i$	$M_{i1}$	$M_{i2}$	...	$M_{ij}$

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 147]

Далі проводиться ранжування результатів експертного аналізу (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

**Ранжування результатів експертного аналізу**

Назва ризику	Експерти							
	$E_1$		$E_2$		...		$E_i$	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг
$X_1$	$M_{11}$		$M_{12}$		...		$M_{1j}$	
$X_2$	$M_{21}$		$M_{22}$		...		$M_{2j}$	
...	...		...		...		...	
$X_j$	$M_{i1}$		$M_{i2}$		...		$M_{ij}$	

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 148]

Однак числове ранжування сили впливу того чи іншого ризику, визначене кожним експертом із групи може бути обширнішим. Для більш ефективного аналізу сили впливу логістичних ризиків, необхідно, щоб усі оцінки були узгоджені (приблизно однакові).

Для визначення узгодженості оцінки експертного аналізу розраховується показник конкордації. Якщо він наближається до значення 1, то експертні оцінки узгоджені та його можна «брати у роботу». Також експертно визначається сила впливу логістичних ризиків одна на одну (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Визначення сили впливу ризиків на одного експерта  $E_i$** 

$E_1$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	...	$X_j$
$X_1$		$D_{12}$	$D_{13}$	...	$D_{1j}$
$X_2$	$D_{21}$		$D_{23}$	...	$D_{2j}$
$X_3$	$D_{31}$	$D_{32}$		...	$D_{3j}$
...	...	...	...		...
$X_j$	$D_{j1}$	$D_{j2}$	$D_{j3}$	...	

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 149]

Далі формується зведена матриця результатів експертного аналізу, в якій проставляються всі оцінки сили впливу логістичних ризиків на результуючий показник (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Зведена матриця результатів експертного аналізу**

	$Y$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	...	$X_j$
$Y$						
$X_1$	$\overline{M}_1$		$\overline{D}_{12}$	$\overline{D}_{13}$	...	$\overline{D}_{1j}$
$X_2$	$\overline{M}_2$	$\overline{D}_{21}$		$\overline{D}_{23}$	...	$\overline{D}_{2j}$
...	...	...	...			...
$X_j$	$\overline{M}_j$	$\overline{D}_{j1}$	$\overline{D}_{j2}$	$\overline{D}_{j3}$	...	

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 150]

При цьому для визначення позитивного або негативного впливу  $X_j$  на  $Y$  або  $X_j$  на  $X_{j+1}$  експерти проставляють знаки «-» або «+» для кожного елемента матриці. Це необхідно для подальшого здійснення оцінки логістичних ризиків.

Отримані результати є вихідною інформаційною базою формування когнітивних карт. На основі табл. 3.8 будується нечітка когнітивна карта погіршення фінансової, логістичної, збутової діяльності підприємства, яка відображає причинно-наслідкову структуру чинників, які впливають на неї [5].

Дуги між елементами говорять про наявність наряду впливу. Ваги дуг визначаються на підставі даних табл. 3.8, отримані експертним шляхом (рис. 3.3)

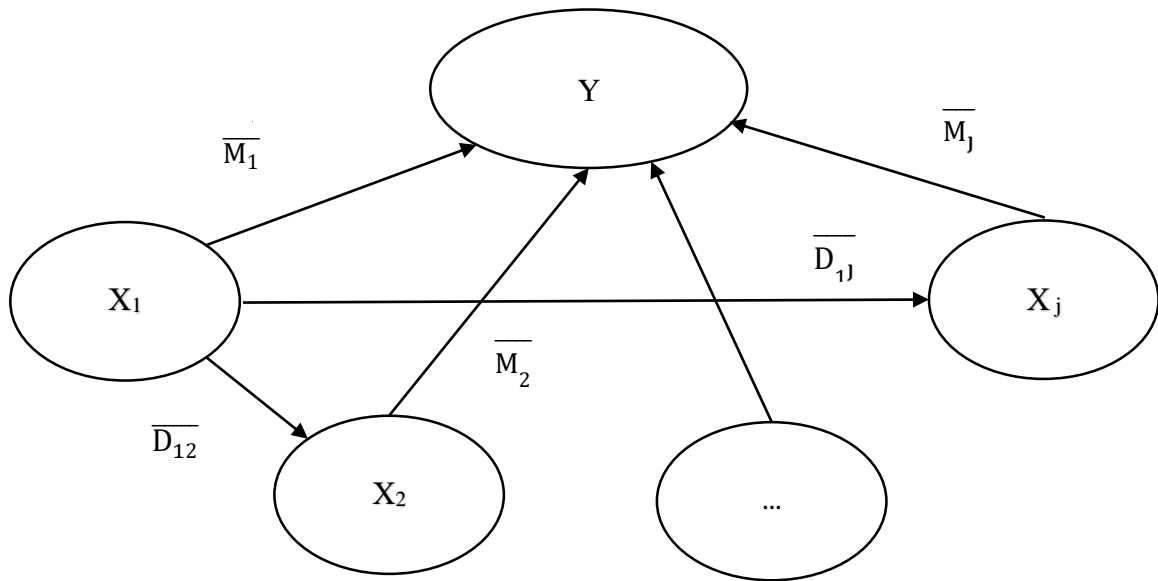


Рис. 3.3 Когнітивна карта

Джерело: побудовано автором на підставі [16, с. 151]

Когнітивна карта наочно демонструє силу впливу ризиків, що може бути позитивним, негативним чи нейтральним. За даними одержаної когнітивної карти здійснюється моделювання, суть якого полягає у побудові нечітких правил.

Формулювання правил здійснюється через механізм логічного виведення. Нечіткі правила формуються експертами та враховують різні сили впливу факторів, так наслідки впливу на результуючий показник. Сформульовані нечіткі правила обов'язково узгоджуються з керівництвом підприємства, оскільки дані правила будуть надалі використовуватися на підприємстві для прогнозування логістичних ризиків.

Отже, методика управління логістичними ризиками є універсальною та гнучкою. Вона не прив'язана до конкретного завдання, і може бути використана у будь-якій області.

### **3.3 Ефективність провадження удосконалення логістичного управління у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»**

Ефективність удосконалення логістичного управління в компанії зазвичай оцінюється за декількома ключовими критеріями. Ось деякі аспекти, які можуть слугувати показниками ефективності:

1. Зменшення часу доставки: Вдосконалення логістичних процесів часто призводить до скорочення часу між виробництвом та доставкою товарів або послуг.

2. Оптимізація запасів: Покращення управління запасами може призвести до зменшення надлишкових запасів, що в свою чергу дозволяє зменшити витрати на зберігання та уникнути простоїв у виробництві.

3. Зниження витрат на логістику: Вдосконалення транспортних та складських операцій може призвести до економії витрат на транспортування, зберігання та обробку товарів.

4. Підвищення точності прогнозування: Використання сучасних технологій та аналітичних інструментів може допомогти підвищити точність прогнозування попиту, що в свою чергу сприяє оптимальному управлінню запасами.

5. Покращення взаємодії з постачальниками та партнерами: Ефективне логістичне управління може поліпшити співпрацю з постачальниками та іншими партнерами в ланцюжку постачання, що сприяє загальній ефективності.

6. Підвищення рівня обслуговування клієнтів: Швидка та точна поставка товарів або послуг може позитивно впливати на задоволеність клієнтів та збільшення їх лояльності.

7. Економія витрат: Загальна економія витрат у логістиці може відзначити успішність удосконалення логістичного управління.

Для оцінки ефективності важливо проводити регулярні аналізи та внесення коректив до стратегій управління. Також важливо враховувати

конкретні цілі та потреби компанії для визначення того, що вважатиметься успіхом в конкретному випадку.

Додаткові аспекти, які можуть бути важливими при оцінці ефективності удосконалення логістичного управління:

Використання технологій ІТ: Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління ланцюгом постачання (SCM), програмне забезпечення для відстеження вантажів, аналітичні інструменти, може покращити ефективність логістичних процесів.

9. Сталі покращення: Процес удосконалення логістичного управління повинен бути постійним і включати систематичне вдосконалення з урахуванням змін в бізнес-середовищі та нових технологічних можливостей.

10. Ризикове управління: Ефективне управління ризиками у логістиці дозволяє зменшити негативний вплив можливих перешкод та непередбачених обставин на ланцюг постачання.

11. Партнерство з постачальниками та клієнтами: Встановлення ефективного співробітництва з ключовими партнерами в ланцюгу постачання може поліпшити загальні результати.

12. Екологічна стійкість: Звернення уваги на аспекти сталого розвитку у логістичному управлінні може виявитися важливим як для бізнесу, так і для його споживачів.

13. Задоволеність персоналу: Залучення та задоволення працівників, особливо тих, що працюють у логістичних відділах, може впливати на продуктивність та якість обслуговування.

14. Відкритість до змін: Здатність адаптуватися до нових технологій, стратегічних підходів та інновацій важлива для успішного логістичного управління в умовах змінного бізнес-середовища.

Загальна ефективність логістичного управління визначається комплексом цих факторів, і розвиток в кожній з цих областей може призвести до вагомих покращень у загальній логістичній продуктивності.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

Досліджено поняття та сутність процесу реструктуризації. Реструктуризація – один із найбільш поширених у світовій практиці шлях вирішення проблем підприємства, зокрема, з погляду мінімізації витрат на реформування управління підприємства, реалізації принципів ризик-менеджменту та підтримки економічної безпеки підприємства.

У ході реструктуризації в одних руках концентрується весь процес управління процесом виробництва та фінансовими потоками, при цьому відповідальність також концентрується в руках керуючого процесом реструктуризації.

Але в той же час слід враховувати і негативні наслідки такої системи управління: немає жодної гарантії, що після реструктуризації підприємство набуде конкурентних переваг та інвестиційну привабливість, оскільки в ході реструктуризації підприємство може втратити частину ринку збуту.

Розглянуто теоретичні основи реструктуризації з урахуванням логістичної складової. Основними причинами, ініціюючими проведення реструктуризації підприємства, є 3 групи факторів: організаційно-структурні (вирішуються переважно методами юридичної реорганізації: злиттями, поглинаннями, висновком непрофільних активів і т.п.); виробничі (модернізація основних засобів; виробнича реструктуризація); логістичні (реструктуризація ринкових комунікацій з урахуванням проекту логістики).

Організаційно-структурні фактори: недоліки планування, координації на рівні стратегічного менеджменту, наявність дублюючих функцій чи структур, присутність непрофільних активів, слабкість механізмів аутсорсингу та ін.).

Виробничі фактори: недостатнє впровадження технології на виробництві; високі трудовитрати (неефективна організація праці, надмірна

зайнятість) тощо.

Логістичні фактори: неефективна система організації економічних поточкових систем: постачання, транспортування, інформаційне забезпечення.

Досліджено логістичні підходи до реструктуризації компанії. Використання логістики у проектах реструктуризації бізнесу дозволяє відмовитися від вузько-функціонального підходу при реформуванні підприємств та задіяти моделі реструктуризації з урахуванням синергетичного ефекту логістичних технологій, здійснювати підготовку проектів на основі формалізованої та достовірної бази даних, технологічного та доступного користувачеві програмного забезпечення, мінімізувати комерційні та транзакційні ризики у процесі реалізації проекту.

Представлено загальну характеристику ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». Приватне акціонерне товариство «МХП Миронівський хлібопродукт» зареєстровано 27.03.2006 року та продовжує свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України та Статуту.

Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства. В цілому можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт» є задовільно стабільним. Показники фінансово-господарської діяльності мають позитивну динаміку. На кінець 2021 року підприємство має нормальну ліквідність та стійкий фінансовий стан, що є наслідком ефективної організації управлінської політики підприємства.

Представлено оцінку логістичного управління у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Ми з'ясували, що найбільш значущими ризиками виявилися: некоректна заявка, порушення умов зберігання продукції. За підсумками аналізу можна зробити висновок про те, що такі фактори як персонал та постачальники надають найбільший вплив у процесі виробництва.

Розглянуто проблеми механізму управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». Згідно проведеного аналізу,

причиною джерел втрат є помилка чи лояльність персоналу та постачальників. Для усунення цієї проблеми рекомендується провести додаткове навчання персоналу для підвищення кваліфікації, або по можливості мотивувати їх шляхом заохочень (підвищення премії за ініціативу тощо).

Запропоновано процесний підхід до управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». Розглянуто застосування процесного підходу до управління логістичними ризиками у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». Мета даної методики – виявлення найбільш суттєвих логістичних ризиків, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства та оцінка сили їх впливу в майбутньому. Завдання, які спрямована вирішувати дана методика: проведення економічної експертизи, результати якої є основними джерелами інформації для подальшої ідентифікації логістичних ризиків у ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт»; виявлення основних ризикоутворюючих факторів; вибір найважливіших логістичних ризиків; кількісна оцінка впливу цих логістичних ризиків на діяльність досліджуваного підприємства; прогнозування впливу логістичних ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаханова О.В., Руммо В.В., Гутарева Ю.В. Узагальнення практичного досвіду проведення безпекоорієнтованих перетворень на промисловому підприємстві на основі принципів реструктуризації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 103-113.
2. Безсмертна О.В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с.
3. Бойченко М.В. Управління ланцюгами поставок: шляхи вдосконалення. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(61). 2020. С.154-159.
4. Вайнман-Капто Ю.В. Управління реструктуризацією підприємства : магістерська робота. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. 118 с.
5. Васелевський М., Білик І., Деунєга О., Крикавський Є. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 534-549.
6. Височіна Л. В. Особливості проведення різних видів реорганізації підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 12. Ч. 1. С. 163-167.
7. Гапчак Т.Г. Фундаментальні концепції логістики. URL:<https://cutt.ly/4xkyrf8>.
8. Гонтарук Я.В. Особливості реструктуризації підприємств переробної промисловості. Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. 2018. С. 30-32.
9. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2019. №3. С. 55-62.
10. Євдокимов А.В. Чорток Ю.В., Родимченко А.О. Логістичні стратегії та логістичні процеси в аграрних підприємствах. Сталий розвиток економіки.

2017. Вип. 1(11). С. 246-249.

11. Жалдак Г.П. Дем`ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції*. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208-209.

12. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

13. Калюжна Н.Г., Шеремет О.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 90-96.

14. Кіпа М.О. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 64-71.

15. Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. Вип № 2. С. 48-56.

16. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Реструктуризація як інструмент перепроєктування бізнес-процесів в агропромисловому виробництві. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 42. С. 30-37.

17. Макаренко Н.О., Савостьянова А.В. Особливості управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємств. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Полтава, 24 березня 2020 р. Полтава: ПДАА, 2020. С. 165-167.

18. Македон В.В., Валіков В.П., Бондар В.П. Організаційне забезпечення реструктуризації промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 45-59.

19. Марченко В.М. Логістика : підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.

20. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, частина 2. С. 119-124.

21. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 2, с. 119-125.
22. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Трансфер інноваційних технологій як запорука розвитку підприємницької діяльності. Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.
23. Міщук І.П. Формування і функціонування систем логістики підприємств торгівлі : дис. докт. ек. наук : 08.00.04 / Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2017. 665 с.
24. Овсак О.П., Петриченко О.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(1). С. 39-41.
25. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. *Scientificjournal «Fundamentalisscientiam»*. 2017. №12. С. 12-18.
26. Перезовова І. В., Сакур А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58-64.
27. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
28. Рудовська О.М. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ : НУХТ, 2021. 146 с.
29. Сачинська Л. В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 228-233
30. Седіков Д.В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 59-65.
31. Сумець О.М. Сучасні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства та її оцінювання. *Логістика: проблеми и решения*.

2019. № 6. С. 32-42.

32. Хвищун Н.В., Ковальчук О.В. Сутність логістичної концепції в економічних дослідженнях. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. Вип. № 15. С. 270-278.

33. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

34. Шевців Л.Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»*. 2017. Вип. 9 (25). С.118-136.

35. Бойко С.С. Логістична діяльність на підприємствах. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2017. Ч. IV. URL: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez\\_mic\\_17\\_IV\\_p179-p179.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p179-p179.pdf).

36. Городко М.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 63–67.

37. Іртищева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7842>.

38. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 313-320.

39. Кочубей Д.В. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібною торгівлю. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 264-268.

40. Офіційний сайт ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.

41. Скіцько В.І. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018.Т. 2. № 3. С. 48-

63.

42. Сумець О.М. Практика оцінки ефективності ланцюгів поставок. *Логістика: проблеми і рішення*. 2017. №1. С. 30-33.

43. Федькович І.В. Управління організаційно-функціональною реструктуризацією компанії. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. 2019. Вип.3. С. 111-113.

44. Безсмертна О.В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с.

45. Бойченко М.В. Управління ланцюгами поставок: шляхи вдосконалення. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(61). 2020. С.154–159.

46. Боняр С.М., Тарашевський М.М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 185–192.

47. Васелевський М., Білик І., Деуnega О., Крикавський Є. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 534–549.

48. Гапчак Т.Г. Ризики в логістичних процесах. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/4188.pdf>.

49. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

50. Жалдак Г.П. Дем`ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції*. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.

51. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

52. Калюжна Н.Г., Шеремет О.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 90–96.

53. Каут О.В., Шпортько Г.Ю., Аніщенко Л.О. Ризик-менеджмент логістичної системи промислових підприємств : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 96 с.

54. Качан Н. Логістичні послуги в Україні: знищити не можна вистояти. URL: <https://blog.liga.net/user/nkachan/article/44260>.
55. Кривов'язюк І.В. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
56. Логістичні ризики та шляхи їх мінімізації. Частина 2: управління ризиками у логістиці. URL: <https://logist.today/uk/kategorii/vvedenie/2017-03-21/logisticheskie-riski-i-puti-ih-minimizacii-chast-2-upravlenie-riskami-v-logistike>.
57. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2018. № 2. С. 240–243.
58. Мамчин М.М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 720. С. 45–51.
59. Марченко В.М. Логістика : підручник. 2–ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с.
60. Офіційний сайт ПрАТ «МХП Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
61. Рудовська О.М. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ : НУХТ, 2021. 146 с.
62. Седіков Д.В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 59–65.
63. Тарашевський М.М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 125–133.