

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

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Логістика»
на тему: «Інтегроване логістичне управління підприємством в умовах бізнес-
конкуренції»

Виконала:

студентка II курсу, групи 601-ЕМл
Підгорна Юлія Сергіївна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,
д.е.н., доцент Болдирєва Л.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ..	6
1.1 Сутність і особливості інтегрованого логістичного управління підприємством.....	6
1.2 Складові інтегрованого логістичного управління підприємством.....	14
1.3 Характеристика системи показників і методів оцінювання логістичної діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ.....	31
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	31
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	40
2.3 Діагностика існуючої системи логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	48
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ.....	58
3.1 Напрями підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	58
3.2 Процес планування логістичних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	65
3.3 Розроблення напрямів ефективності інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	73
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Розвиток концепції логістичного управління вимагає залучення інтегрованого логістичного управління як механізму сучасного управління підприємством.

В даний час на Заході підійшли до такого рубежу в організації виробництва, коли збільшення обсягів інформації та рівень її обробки вже не може в повній мірі покращити виробничі показники і постає питання про подальше вдосконалення інформаційної бази виробництва.

Майбутнє вбачається за інтеграцією інформаційних систем на рівні фірми або окремої групи фірм. Для вирішення таких завдань інформаційна логістика надає нові можливості, за допомогою яких вся необхідна інформація організовується відповідно до принципів, розроблених логістикою.

Вітчизняна і зарубіжна практика показує, що, незважаючи на значні інвестиції в розвиток транспортно-складського господарства, вироблені за останні роки, очікувана віддача досягається не завжди.

Об'єктивно затребуване, еволюційно усвідомлюване в своїй необхідності і доцільності практично реалізоване міжфункціональне логістичне інтегрування суміжних взаємопов'язаних елементів і потокових процесів на окремих підприємствах цілком логічно на відповідному етапі розвитку логістики досягло охоплення всіх логістичних функцій на підприємствах.

Серед нуковців, які присвятили власні дослідження проблемним питанням, пов'язаним із процесом удосконалення логістичної діяльності підприємств, варто відзначити таких: О. Біловодську, М. Васелевського, Р. Патору, О. Горбенко, М. Жалобенко, С. Чернишеву, М. Іванову, А. Мазаракі, Т. Москвітіну, В. Торопкова, Є. Крикавського, Н. Чернопиську, Н. Михаліцьку, М. Верескля та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах бізнес-конкуренції.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес формування інтегрованого логістичного управління підприємством в умовах бізнес-конкуренції.

Предметом дослідження виступають особливості інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах бізнес-конкуренції.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:

вивчити сутність і особливості інтегрованого логістичного управління підприємством;

дослідити складові інтегрованого логістичного управління підприємством;

охарактеризувати систему показників і методів оцінювання логістичної діяльності підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

продіагностувати існуючу систему логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

визначити напрями підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати процес планування логістичних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити напрями ефективності інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці з логістичного управління вітчизняних і зарубіжних фахівців, нормативно-правове забезпечення у сфері управління, концептуальні програми, інформаційно-аналітичні та навчальні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., довідниково-статистична інформація, інформаційні ресурси мережі Internet, аналітичні розрахунки авторки, що були виконані в процесі проведеного дослідження та ін.

У процесі розв'язання поставлених завдань, використовувалися методи, що

застосовуються на емпіричному й теоретичному рівнях, а саме: методи теоретичного узагальнення і порівняння, метод економіко-статистичний аналіз, системний і комплексний підходи, розрахунково-конструктивний, монографічний.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», аналізі методичних підходів щодо інтегрованого логістичного управління, розробці та використанні вдосконаленої системи інтегрованого логістичного управління товариства, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження за темою опубліковано на: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.); II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців (м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р.).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, списку використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 94 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 13 рисунків і 5 додатків. Список використаних джерел налічує 83 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність і особливості інтегрованого логістичного управління підприємством

Розвиток теорії логістики та практики використання логістичних концепцій зумовлює дослідження стратегії логістики в трьох аспектах, кожний з яких відповідає певному рівню інтеграції логістичного управління з іншими сферами діяльності підприємства:

перший підхід інтеграції логістики вбачається в ототожненні з функціональною стратегією, зокрема в сфері маркетингового менеджменту, управління інноваціями та інвестиціями, фінансним менеджментом, управління персоналом тощо, і це асоціюється із першим етапом імплементації (інтеграції) логістики;

другий етап інтеграції логістики розглядається як системна стратегія, щодо якої інші стратегії виконують роль функціональних, доповнюючих системну стратегію;

третій етап повної інтеграції, виводить логістику в ранг інтегруючої стратегії, яка логістично зінтегрує всі функціональні стратегії.

Викладена трансформація значеної стратегії логістики в управлінні підприємством зумовлена сформованими тенденціями розвитку:

ідентифікація та фрагментарне впровадження окремих логістичних рішень, таких як оптимальна партія закупівлі, рівень запасів, вибір потенційних постачальників тощо [32];

фазове впровадження логістичних рішень, тобто в підсистемах постачання, виробництва та збутової діяльності, в межах яких реалізується інтегроване управління матеріальним потоком [11];

впровадження частково інтегрованих логістичних рішень, сумісних для

двох фаз (підсистем), наприклад, маркетинг-логістична діяльність, що охоплює фази постачання та дистрибуції, або логістика матеріалів, що включає фази постачання та виробництва [23; 41];

трансформація підприємства в логістичну систему шляхом впровадження механізму управління інтегрованим матеріальним потоком в межах підприємства в цілому, тобто логістична інтеграція фаз постачання, виробництва та збутової діяльності [38];

інтеграція логістики як окремої функціональної площини з іншими аналогічними функціональними площинами, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал [29];

інтеграція логістичних функцій з іншими функціями управління в межах всього управління; разом з цим функцій, фазових процесів в логістичних ланцюгах поставок, тобто формування таких систем: «постачальник – виробник»; «виробник – дистриб'ютор»; «дистрибуційна мережа»; «постачальник – споживач» тощо [28].

Викладені тенденції розвитку в межах інтеграційного логістичного управління дозволяють виокремити існування трьох самостійних видів логістичного управління, а саме [26]:

стратегічне логістичне управління;

інтерфункціональне логістичне управління;

інтерорганізаційне логістичне управління.

Стратегічне логістичне управління спостерігається на підприємствах, в яких цілі та сфера логістичної діяльності безпосередньо враховані в його стратегії. Реалізація такого підходу подана в [82, с. 139] за допомогою окремих фаз та етапів (рис. 1.1).

Інтерфункціональне логістичне управління передбачає спільне (інтегроване) виконання трьох базових функцій [83, с. 23]: маркетингової, в тому числі інформаційної; фінансової; операційної.

Таким чином, основне завдання інтегрованого виконання зазначених трьох функцій полягає у визначенні сфер логістичної інформатизації вітчизняних

підприємств з точки зору ідентифікації центрів витрат і центрів прибутку від його діяльності.



Рисунок 1.1 – Фази і етапи логістично зорієнтованого стратегічного управління на підприємстві [82, с. 139]

Акцентування інтегрованого виконання маркетингової, фінансової і операційної функцій трансформують, зазвичай, використовувану модель зв'язку «стратегічне управління – операційне управління» в наступний спосіб (рис. 1.2).

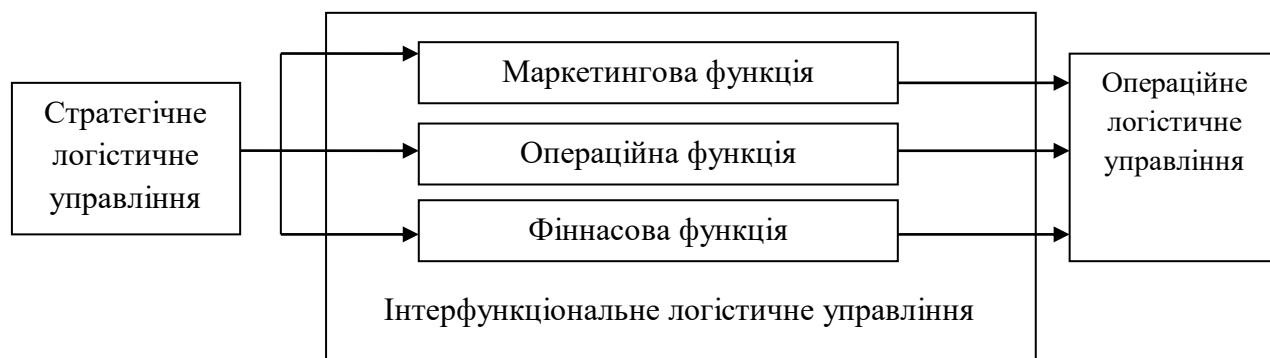


Рисунок 1.2 – Трансформація моделі та зв'язку «стратегічне управління – операційне управління» [51, с. 545]

Завданням операційної функції вітчизняного підприємства виступає насамперед мінімізація загальних витрат забезпечення, замовлення і утримання запасів [9]. Так, наприклад, стосовно транспорту операційна функція вітчизняного підприємства передбачає: вибір галузі та виду транспорту; встановлення траси поїздки, засобу транспорту і розкладу поїзди.

Прийняття оптимального логістичного рішення на вітчизняному підприємстві стосовно транспорту, як правило, може ґрунтуватися на «методі форми сльози» (за Баллоу), а саме [20]:

розміщення транспортних пунктів на магістральній ділянці, визначеній для великотоннажних вантажівок, наприклад, за формою сльози, при цьому визначення магістральної ділянки необхідно розпочинати від найдалшого локального транспортного пункту;

магістральні ділянки проїздів великотоннажних автомобілів можуть бути створені біля розміщених транспортних пунктів так, щоб автомобілі не повинні додатково затримуватися між ними;

малотоннажні вантажівки повинні бути відправлені відразу на магістральну ділянку доставки, а не тільки при необхідності.

Реалізація операційної функції логістичного управління вітчизняним підприємством на сучасному етапі ґрунтується на широкому використанні моделей (на базі комп'ютерної техніки), що знайшли ефективне використання в практиці господарювання, серед яких такі відомі [16]:

MRP I (Material Requirements Planning) – планування матеріальних потреб;

MRP II (Manufacturing Requirements Planning) – планування засобів виробництва;

DRP (Distribution Requirements Planning) – планування дистрибуції;

DRP II (Distribution Requirements Planning) – планування засобів дистрибуції;

EOQ (Economic Order Quantity) – економічна величина замовлення;

JIT (Just-in-Time) – поставка «точно, своєчасно»;

LRP (Logistics Requirements Planning) – логістичне планування потреб;

DPP (Direct Product Profit) – безпосередня рентабельність продукту;

TQM (Total Quantity Management) – комплексне управління якістю;

ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне обслуговування клієнта;

BPR (Business Process Reengineering) – перебудова господарських процесів.

В центрі уваги перебуває, маркетингова функція логістичного управління, яка передбачає, як правило, визначення величини попиту на логістичний продукт як в фізичній, так і грошовій формі з метою максимізації ефекту шляхом нагромадження, перетворення та створення ринкової інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень [14]. Складовими такого ефекту за рахунок реалізації маркетингової функції можуть стати ефекти: попиту; товарної структури (асортименту); просторової структури; конкуренції.

Завжди фрагментарно висвітлюється, фінансова функція логістичного управління вітчизняним підприємством, яка передбачає керування і контроль грошової форми логістичного продукту з метою мінімізації витрат капіталу, в т.ч. рівня витрат замороження капіталу.

Доцільність інтегрованого виконання маркетингової та операційної функцій логістичного управління на вітчизняному підприємстві аргументована необхідністю інтегрованого розгляду трьох основних логістичних потоків: матеріальних, фінансових, інформаційних. Схематично така інтеграція може бути подана в розробленому на підставі [83, с. 23] механізмі логістичного управління вітчизняним підприємством.

Подане схематичне зображення інтерфункціонального логістичного управління передбачає його підпорядкування функціям інтерорганізаційного логістичного управління [8]. Власне завдяки вертикальній інтеграції функцій логістичного управління, як правило, забезпечується прийняття «надсистемних» логістичних рішень щодо управління цілісними логістичними потоками без врахування існуючих інституціональних меж і цим досягається загальна оптимізація рівня запасів, витрат, обслуговування споживача тощо. У свою чергу, логістичні процеси характеризуються: технологічними режимами; засобами технічного забезпечення; матеріальними й трудовими витратами тощо

[83]. Механізм інтегрованого логістичного управління підприємством показано на рис. 1.3.

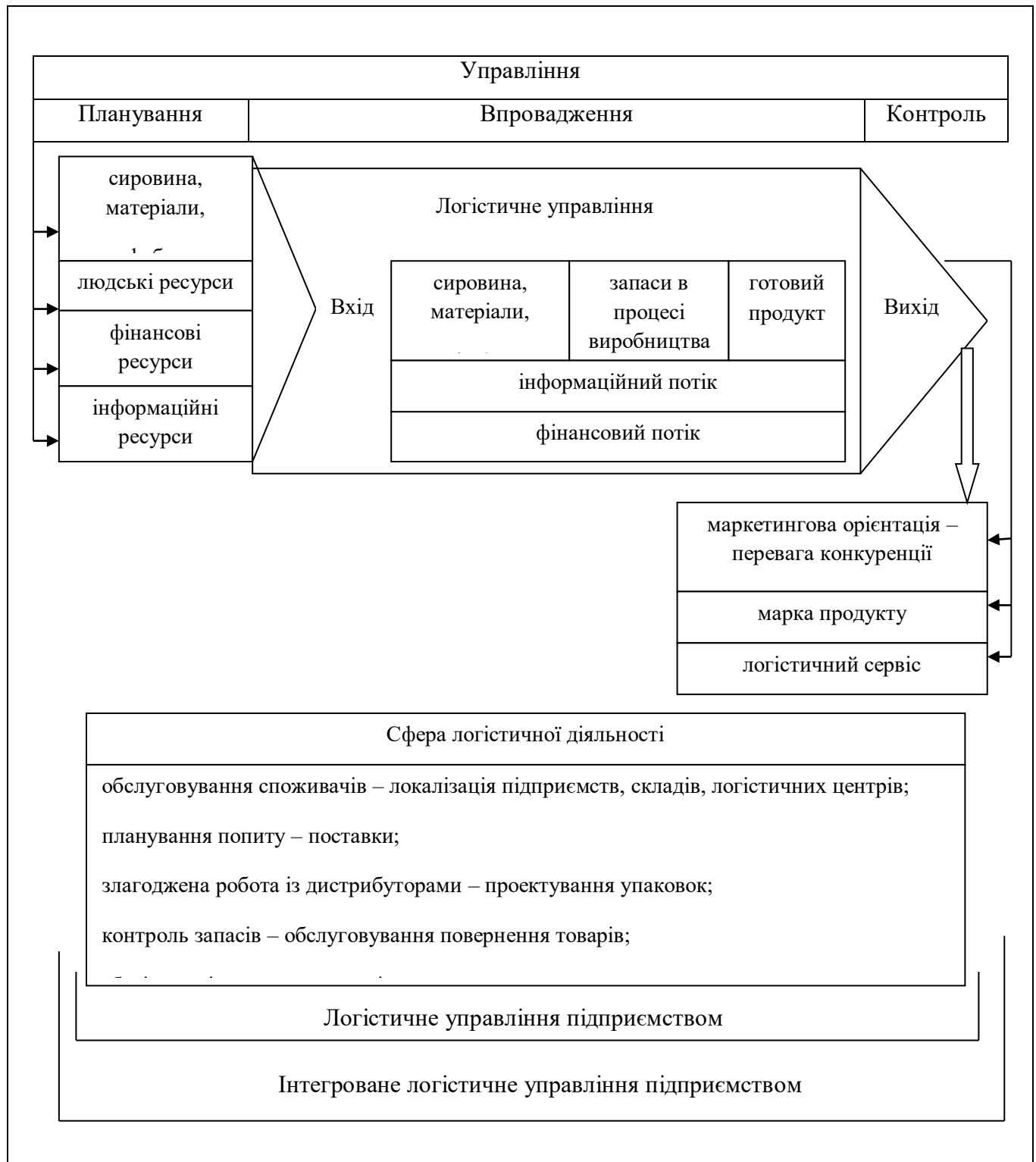


Рисунок 1.3 – Механізм інтегрованого логістичного управління підприємством

Джерело: Розроблено на підставі [83, с. 22].

Інтегрована логістика в організації:

Всі взаємопов'язані логістичні види діяльності виконуються узгоджено - у вигляді певної єдиної функції;

Відповідає за всі види зберігання і переміщення матеріалів в організації;

Займається проблемами, що виникають, вирішуючи їх в інтересах всієї організації, і старается домогтися максимальної загальної вигоди.

Інтеграція управління за окремими операціями і функцій, не пов'язаних один з одним в єдиний процес, характерна для операційного рівня інтеграції [72]. Кожне із структурних підрозділів має локальні цілі й показники оцінки результатів діяльності, ізольовані від оцінки їх впливу на умови і результати діяльності інших підрозділів або служб підприємства. Основою організації роботи при операційному рівні є післяопераційні карти процесів або опису бізнес-процесів, а так же графіки Ганта.

В рамках логістичної інтеграції, перш за все, інтеграція управління може проводитися на базі матеріального потоку, що об'єднує всі етапи життєвого циклу виробу від ідеї конструкції до виробництва, розподілу, продажу, обслуговування і до повторення циклу [21]. Такий прийом наскрізного управління отримав назву логістичного. Робота по розміщенню запасів і управління ними є основною областю взаємодії між функціями управління та оперативною діяльністю.

Інтегрована логістика забезпечує безперечну появу товару у певному місці, в потрібний час, у відповідній кількості і формі за умови, що кожна з організацій, яка бере участь в такому наскрізному процесі, здійснює дії з підвищення цінності продукту для споживачів.

Сутність інтегрованої логістики визначається так:

головна роль застосування підприємством концепції інтегрованої логістики відводиться досягненню і змістом ним конкурентних переваг в довгостроковій перспективі [19];

підприємства спрямовують свою діяльність на підвищення споживчої цінності продукції або послуг, використовуючи з цією метою інтегровану логістику, що виправдовує витрати [42];

підприємства набувають нового, більш високого організаційно-управлінського рівня, створюючи стратегічні інтегровані структури з партнерами для досягнення конкурентної переваги [30].

Першочерговими завданнями інтегрованої логістики є:

визначення цілей і завдань логістики і, відповідно, її значення в формуванні та розвитку діяльності підприємства [26];

інтеграція досягнень суміжних і близьких за призначенням сфер сучасних загальнотеоретичних, технічних і економічних наук в нову системну знання з метою його застосування в процесі формування і розвитку наукової бази логістики, підвищення її значущості для прикладного використання [45];

формування у коректно певних часових і просторових параметрах середовища інтегрованих видів виробничо-комерційної діяльності як системного об'єкта логістичного менеджменту;

розробка сценаріїв проектування логістичних систем, орієнтованих на ринкову економіку, а також трансформації «структури їх управління»;

дослідження та моделювання закономірностей створення і прогресивного розвитку логістичних систем, виходячи з особливостей і реальних умов формування виробничо-економічних відносин [27];

розробка методичних підходів і алгоритмів планування й управління інтегрованими типами виробничих процесів в комплексі з їх організаційно-управлінськими інтеграторами, налаштованих на логістику [27].

Інтеграційна місія логістики обумовлена проявом причинно-наслідкових зв'язків логістики і виробництва, логістики та маркетингу, логістики та менеджменту тощо [41]. Підприємства усвідомлено передають виконання широкого спектру функцій, в тому числі розробку і проектування, виробництво, розподіл і т.д. іншим організаціям. Це дозволяє їм зосередитись на результативному виконанні більш ефективних функцій (тобто ефективно реалізувати базові компетенції).

На етапі «інтеграція логістики» вирішуються питання планування, контролю управління ключовими бізнес-процесами, починаючи від кінцевого

споживача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг і інформації, які дають цінність для споживачів.

Інтегруюча функція логістики в процесі управління реалізується через систему форм і методів господарської діяльності, які включають [43]:

інтеграцію функцій формування господарських зв'язків з функціями визначення потреб у продукції та її постачання споживачеві;

координацію логістичного управління постачальниками в процесі транспортування;

кооперації в комплексному використанні складів і терміналів, які перебувають у власності різних суб'єктів господарської діяльності;

оптимізацію сукупних витрат при переміщенні продукції на основі економічного компромісу підприємств, що входять в інтегрований ланцюжок.

Отже, сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. У свою чергу, інтегроване управління логістичною діяльністю підприємства – це концепція, яку ЄС прийняв в якості сучасної моделі для узгодженої та скоординованої системи управління. Науковці під логістичною інтеграцією розуміють процес об'єднання діяльності різних підприємств з метою підвищення ефективності їх спільного функціонування за рахунок оптимізації на основі використання властивостей логістики в рамках їхньої спільної роботи параметрів реалізації функціональних потокових процесів.

1.2 Складові інтегрованого логістичного управління підприємством

Перехід на логістичні підходи до управління в американських фірмах, компаніях, наприклад, дозволив знизити частку запасів у валовому внутрішньому продукті США з 30 % (2019 р.) до 18 % (2020 р.), тобто на 11 відсоткових пункти.

Логістична інтеграція в зовнішніх для фірми економічних потоках завжди пов'язана зі сполученням економічних інтересів їх учасників. Прикладом може служити модель інтегрованої системи руху товару, описана в книзі «Логістика

руху товарів» [33]: Розвиток системи інтегрованої організації руху товару направлено на маневрений використання складських потужностей і координацію товаропотоків через складські об'єкти.

Інтеграційний ефект логістичного управління (на відміну від традиційного управління) можна розглядати як спробу підприємств забезпечити максимальне зниження витрат на всю сукупність процесів у виробництві та обігу [65]. Основні етапи формування та розвитку логістики як сучасного інструменту управління підприємством, як правило, визначаються формуванням і реалізацією відповідних логістичних концепцій, які є вихідною базою для розробки гнучких моделей управління потоковими процесами за різними напрямками виробничо-господарської діяльності підприємств.

До основних умов створення такої системи є:

становлення посередників в якості суб'єктів логістичного обслуговування;
раціональне використання матеріально-технічної бази комерційних посередників при розвитку транспортних терміналів, зокрема в інтегрованих з ними структурах;

інтеграція функцій комерційних посередників з функціями складів клієнтури і створення ними на цій основі спільних структур [59].

Основним видом організаційного оформлення подібної логістичної інтеграції є макрологістические системи, створювані в регіональному, галузевому, національному та міжнародному масштабі.

У процесі організації логістичної діяльності на вітчизняних підприємствах формується:

структура логістичного управління;

виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг;

визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій [6].

Можливий варіант розподілу функцій всередині підприємства наведений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Можливий розподіл логістичних функцій між різними відділами підприємства

Логістична функція	Відділ логістики	Відділ маркетингу	Планово-економічний відділ
Планування товару	+	+	+
Планування послуг	+	+	
Постачання матеріало-технічних ресурсів (сировини, матеріалів, полуфабрикатів, комплектуючих)	+		+
Контроль за виробничими процесами	+		+
Складське господарство	+		+
Управління транспортом	+		
Управління запасами	+		+
Пакування	+	+	+

У ході організації логістичної діяльності на макrorівні здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки, механізм міжорганізаційної координації [53].

Фінансова логістика підприємства охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією [73]. Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції.

Інфраструктура дозволяє виконувати такі завдання логістики [71]:

складування продуктів (складські будівлі, споруди, обладнання);

переміщення продуктів (транспортні і маніпуляційні засоби (переміщення у складах, цехах, торгових залах на короткі відстані);

захист продуктів (система пакування, яка також забезпечує формування транспортних одиниць, передачу інформації тощо);

перетворення інформації логістичних процесів.

Кожний з перерахованих учасників логістичного процесу спеціалізується на виконанні певної групи логістичних функцій (табл. 1.2) [71].

Таблиця 1.2 – Можливий розподіл логістичних функцій між учасниками логістичного ланцюга підприємства

Логістичні функції	Учасники логістичного процесу			
	Транспортно експедиторська фірма	Підприємство оптової торгівлі	Комерційно-посередницька організація	Склад продукції виробника
Формування та розвиток господарських зв'язків по поставках товарів (наданню послуг)	+	+	+	
Визначення обсягів і напрямків матеріальних потоків		+	+	
Прогноз потреби в перевезеннях	+	+	+	
Визначення послідовності руху товарів через місця складування, оптимальної кількості складів			+	
Організація та розвиток складського господарства		+	+	
Управління запасами у сфері обігу		+	+	
Здійснення перевезень, а також всіх супутніх операцій	+			
Виконання операцій, які передують та завершують перевезення товарів (пакування, маркування, навантаження, розвантаження тощо)		+		+
Управління складськими операціями (приймання, зберігання, сортування та ін.)		+		+

Якість та вартість виконання наведених завдань логістики істотно залежить від технічних умов, в яких виконуються логістичні процеси [70]: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування та формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи підприємства є важливим завданням менеджерів з логістики.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні й відповідно розрізняють на зовнішні та на внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних

процесів підприємства. Групування об'єктів логістичної інфраструктури представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Групування об'єктів логістичної інфраструктури підприємства

Інфраструктура логістичних процесів підприємства				
Складська	Маніпуляційне	Транспорт	Пакування	Інформаційна
будинки і складські споруди	внутрішній транспорт: вагонетки, підйомники	шляхи всіх видів транспорту	упаковка	технічне забезпечення
устаткування: для складування, вентиляційне, протипожежне	допоміжне устаткування: контейнери, піддони	транспортні засоби	пакувальне устаткування	програмне забезпечення
		транспортні пункти (порти)		засоби оргтехніки засоби комунікації

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельнопосередницькі установи, магазини роздрібною торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін.. До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації [72].

Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій. У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір якнайкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг [58].

Таким чином, логістична інфраструктура на вітчизняних підприємствах, як правило, являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість

матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства.

Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Логістична діяльність підприємств, яка проводиться з урахуванням загальної корпоративної стратегії, є ефективним засобом ведення конкурентної боротьби [54]. Тому в сучасних умовах ведення підприємництва, багато підприємств приймають рішення щодо передачі здійснення окремих логістичних процесів (або всього комплексу логістики) спеціалізованим логістичним провайдерам.

Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортному підприємству [50]. У такому разі, транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів [78]: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства.

Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення.

Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів. Витрати на транспортування та складування становлять 60- 80% загальних логістичних витрат [31].

Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами на підприємстві як процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів [50].

Діяльність з логістичного обслуговування на підприємстві охоплює визначення прийнятного рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування.

Комплексні логістичні функції підприємства поділяють на:

базисні (постачання, виробництво, збут);

ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл);

підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка).

Основними складовими логістичних функцій є навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [54].

До логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків. Наприклад, формування господарських зв'язків згідно постачання товарів, постачання ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в перевезеннях, виконання перевезень і всіх необхідних при цьому супутніх операцій, доставка продукції в магазини, представництва, а також процеси управління, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків.

Виконання деяких логістичних функцій підприємство може доручити іншій господарській одиниці. Тому організація логістичної діяльності підприємства можлива за двома сценаріями [50]: аутсорсинг (англ. outsourcing); інсорсинг (англ. insourcing).

Під аутсорсингом (контрактною логістикою) розуміють перенесення частини виробничих або логістичних процесів на інші підприємства, наприклад, купівля готових комплектуючих деталей, вузлів для складання виробів або використання послуг, що надають транспортні чи складської фірми [50].

Діапазон використання аутсорсингу в ланцюгу поставок може бути різним: вузьким (обмеженим закупівлею деяких функцій) або широким (комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок).

Рівень використання аутсорсингу визначається прийнятним на підприємстві рівнем логістичної спеціалізації. Інсорсинг (англ. insourcing) як протилежний до попереднього сценарію і означає виконання процесів на підприємстві, наприклад, передача проекту працівнику замість того, щоб найняти зовнішнього виконавця або компанію для виконання цієї роботи. Іноді розглядають ще таку складову логістичної діяльності як логістична процедура.

Вагоме значення має логістична процедура, що являє собою частину логістичної функції, яка виникає в результаті її декомпозиції і характеризується однорідністю робіт та рішень, що приймаються [62]. Наприклад, формування потреби в матеріальних ресурсах, вибір постачальника, розробка плану транспортування вантажу. В деяких джерелах логістичної інформації функції, процедури й операції мають загальну назву – логістичні активності [77].

Отже, логістична інтеграція в зовнішніх для фірми економічних потоках завжди пов'язана зі сполученням економічних інтересів їх учасників. Розвиток системи інтегрованої організації руху товару направлено на маневрений використання складських потужностей і координацію товаропотоків через складські об'єкти. Інтеграційний ефект логістичного управління (на відміну від традиційного управління) можна розглядати як спробу підприємств забезпечити максимальне зниження витрат на всю сукупність процесів у виробництві та обігу.

1.3 Характеристика системи показників і методів оцінювання логістичної діяльності підприємства

Для вітчизняних підприємств важливою є система показників і методів оцінки логістичної діяльності підприємства. До показників продуктивності логістичної системи підприємства, що характеризують ефективність діяльності працівників у логістичних процесах є продуктивність, яка вимірюється співвідношенням між остаточним результатом роботи системи «на виході» і обсягом людських ресурсів «на вході», що використовуються системою для отримання цього результату.

Також показники надійності логістичної системи підприємства дають змогу зіставити фактичні результати роботи системи із задекларованими чи встановленими показниками [54]. Так, наприклад, ефективність руху товару на підприємстві здійснюється по відповідному каналу, що можна визначити за формулою (1.1):

$$R = (B - C_{\text{тд}}) / C_{\text{тд}} \quad (1.1)$$

де, R – норма прибутку процесу руху товару на підприємстві;

B – виручка від реалізації підприємства;

$C_{\text{тд}}$ – витрати на рух товару.

Таким чином, можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності руху товару на підприємстві варто вважати:

інтеграцію складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм;

економічне забезпечення постачання, виробництва і збуту;

вибір способів перевезень і видів транспорту;

визначення найбільш економічних розмірів відвантажень;

вироблення оптимальних схем складування і тактики заповнення запасів.

Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи підприємства можна використати формулу 1.2:

$$\text{Надійність} = \frac{\text{показник на вході}}{\text{показник на виході}} \quad (1.2)$$

Показники гнучкості логістичної системи підприємства відображають здатність пристосування всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів.

Варто відзначити, що до показників логістичної діяльності підприємства можна віднести такі (табл. 1.4-1.7) [75]:

продуктивність логістичної системи (табл. 1.4);

ефективність логістичної системи (табл. 1.5);

надійність логістичної системи (табл. 1.6);

гнучкість логістичної системи (табл. 1.7).

Таблиця 1.4 – Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи підприємства

Показники	Метод визначення	Сутність показника
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника	<u>кількість розвантажених відвантажених замовлень</u> кількість вантажників	показники характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, наданих одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо).
Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника	<u>кількість скомплектованих замовлень</u> кількість комплектувальників	
Кількість замовлень на 1 торгового агента	<u>загальна кількість замовлень</u> кількість торгових агентів	

До групи показників, що характеризують продуктивність логістичної системи відносяться: кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника, кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника, кількість замовлень на 1 торгового агента [79].

До групи показників, що характеризують ефективність логістичної системи відносяться (табл. 1.5): оборот логістичних активів, рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру, завантаженість потужностей логістичних об'єктів, оборотність запасів (кількість оборотів, тривалість одного обороту); витрати

утримання запасів, частка логістичних витрат в структурі загальних витрат, рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів) [79].

Таблиця 1.5 – Показники, що характеризують ефективність логістичної системи підприємства

Показники	Метод визначення	Сутність показника
Оборот логістичних активів	$\frac{\text{чиста виручка з продаж}}{\text{середня вартість логістичних активів}}$	показник ефективності використання логістичних активів
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\text{сума чистого прибутку}}{\text{сума інвестицій в логістичні активи}}$	показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{фактичне завантаження потужностей}}{\text{нормативне завантаження потужностей}} \times 100$	показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Оборотність запасів - кількість оборотів; - тривалість одного обороту;	$\frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середня сума оборотних коштів за певний період часу}}$ $\frac{\text{кількість днів періоду}}{\text{кількість оборотів}}$	показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{норма.витрат.утримання.запасу} \times \text{вартість.запасу}}{2} \times 100$	показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\text{загальні логістичні витрати}}{\text{сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції}}$	показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	$\frac{\text{сума валового прибутку}}{\text{сумарні витрати на реалізацію продукції}}$	показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту (сегментів, клієнтів)

До групи показників, що характеризують надійність логістичної системи відносяться (табл. 1.6): надійність поставок, готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту), якість поставки.

Таблиця 1.6 – Показники, що характеризують надійність логістичної системи підприємства

Показники	Метод визначення	Сутність показника
Надійність поставок	$\frac{\text{кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{загальної кількості замовлень}} \times 100$	показник характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок
Готовність до	$\frac{\text{замовлення реалізовані зі складу}}{\text{загальна кількість замовлень}}$	показник характеризує готовність

здійснення поставки (ймовірність дефіциту)	загальна кількість замовлень×100	підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування
Якість поставки	$\frac{\text{кількість рекламаций}}{\text{загальна кількість замовлень}} \times 100$	показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні

Таблиця 1.7 – Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи підприємства

Показники	Метод визначення	Сутність показника
Гнучкість виконання замовлення	$\frac{\text{кількість виконаних спеціальних замовлень}}{\text{кількість спеціальних замовлень}} \times 100$	показник відображає спроможність реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів, здатність прискорювати виконання замовлення або його зміну
Гнучкість оплати	$\frac{\text{сума, яка оплачується після отримання товару}}{\text{вартість поставки}} \times 100$	показник характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за транзакцію, зокрема «товарний кредит або відтермінування оплати»

Об'єднання операцій і функцій призводить до виникнення обмежено інтегрованих функціональних областей, наприклад, управління запасами, управління закупівлями, складування і вантажопереробка, виробництво, управління збутом, управління розподілом.

Дана часткова інтеграція призводить до формування переліку основних функцій, наприклад, постачання, виробництво, надання послуг, збут.

Функціональний рівень інтеграції має локальні процеси й більш укрупнені, ніж при операційної інтеграції, цілі, завдання, показники для оцінки діяльності. Принциповою відмінністю є функціональна ізоляція різних служб і функціональних областей одне від іншого при досить розвиненою інтеграції в рамках кожної з функцій або функціональних областей.

Міжфункціональна інтеграція дозволяє інтегрувати зусилля всіх структурних підрозділів і служб підприємства для отримання, як правило,

кінцевого результату. Міжфункціональна інтеграція часто нашоувхується на традиційні перешкоди, якими є:

організаційні структурні повідомлення, що закріплює функціональний розподіл центрів відповідальності, обов'язків і повноважень;

система оцінки результатів, що відображає функціональну організаційну структуру управління;

традиційний підхід до управління запасами;

конфігурація інформаційних систем, яка пов'язана з функціональної організаційною структурою управління;

відсутність в організації системи накопичення знань.

Міжфункціональна інтеграція недостатня для досягнення конкурентної переваги підприємства в сучасному бізнесі. При Міжорганізаційній інтеграції проводиться об'єднання не тільки процесів, але і об'єктів, наприклад, постачальник – закупівлі-виробництво – дистрибуція – споживач [77]. Сучасне підприємство може бути ефективно тільки при досягненні зовнішньої інтеграції на межорганізаційному рівні.

Одним з елементів механізму зміцнення Міжорганізаційної взаємодії є інформаційний простір або інформаційні потоки, які дозволяють встановити зі споживачами відносини, при яких споживачі самі формують свій споживчий попит, що дозволяє поставити організації спиратися в плануванні своєї діяльності не тільки на прогностичні оцінки, які практично ніколи не бувають точними.

Побудова відносин з постачальниками (споживачами) є одним із шляхів забезпечення стійкої роботи ланцюга поставок. Іншим шляхом взаємодії є більш традиційна вертикальна інтеграція, коли в рамках підприємств одного власника (або групи власників) зосереджені всі або майже всі межі, необхідні для отримання готової продукції. До інструментів розвитку міжурядових зв'язків відносяться також формування відносин партнерства, контрактні взаємодії і розвиток стандартів DRP, ERP.

При управлінні організацією може використовуватися один, кілька або всі з вище переічених рівнів інтеграції діяльності підприємств [32].

Логістична інтеграція проявляється на міжфункціональних і міжорганізаційному рівнях діяльності. При цьому об'єднання елементів бізнес-систем ведеться на основі концепції інтегрованої логістики (інтегральна парадигма логістики), згідно з якою інформаційні та матеріальні потоки між джерелом поставок і кінцевим споживачем функціонують в рамках єдиної системи. Деяким інтегратором бізнес-процесу є логістичні потоки.

У концептуальних підходах логістичної інтеграції відбувається перехід від вертикальної організації управління до горизонтальної організації. Логістична інтеграція стала настільки популярною, що синонімом горизонтальної структури управління стала так звана «логістична структура», а горизонтально організовані підприємства стали називатися логістичними. У концепції інтегрованої логістики відбувається об'єднання, як правило, положень маркетингового менеджменту із матеріальними та інформаційними потоками.

Таким чином, міжорганізаційну інтеграцію на основі інтегрованої логістики стали називати концепцією управління ланцюгом поставок, яка є розвиненим операційним (процесним) підходом до виконання дій на міжорганізаційному, а іноді й на міжфункціональному рівнях управління.

Серед усіх форм інтеграції партнерської взаємодії найбільш вдалим інфраструктурним ефектом виділяється, зазвичай, такий вид партнерських стосунків як альянси, що дозволяють організаціям підвищувати свою ефективність, усуваючи при цьому марні витрати і повторюваності ланцюгів [19]. Сам процес створення альянсів на європейському ринку представлено як: T&B+Carrefour, TNT Logistics+Arvil, Danzas AEI+Roche Pharma Suisse, Exel Logistics+BIC UK, TDG+Arjo Wiggins, Gerodis+Philips Consumer Electronics, Norbert Dentressangle+Hewlett-Packard (HP), T&B+Henkel, Danzas+Kellogg's (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Найбільші європейські вертикальні альянси в сфері управління ланцюгами поставок

Альянси компаній	Мета вертикального альянсу
T&B+Carrefour	T&B зміцнила свої позиції в Європі, розширивши контракт із Carrefour, щоб одержати в розпорядженні центр дистрибуції для великих магазинів в Іспанії
TNT Logistics+Arvil	Організація спільного підприємства за допомогою чого TNT стала ексклюзивним постачальником FIAT
Danzas AEI+Roche Pharma Suisse	Продовжили свій міжконтинентальний контракт з контролю над ланцюгом поставок, додавши повітряні й морські перевезення Roche зі Швейцарії та Європи в аргентину, Бразилію та Мексику.
Exel Logistics+BIC UK	Закріпили свої угоди в сфері управління ланцюгом поставок, коли Exel узяла на себе контроль над дистрибуцією в Ірландії та Великобританії замість BIC
TDG+Arjo Wiggins	Створили альянс заснований на міждержавному контракті з метою відповідати зростаючій кількості замовленням у Європі
Gerodis+Philips Consumer Electronics	Уклали п'ятирічний контракт з управління ланцюгами поставок у Європу
Norbert Dentressangle+Hewlett-Packard (HP)	Підписали партнерську угоду про складські послуги й послуги повторного виробництва
T&B+Henkel	Уклали семирічний контракт, згідно з яким T&B буде займатися дистрибуцією готової продукції в польщі, що зміцнило позиції T&B у Центральній та Східній Європі
Danzas+Kellogg's	Danzas погодилась надавати послуги із складування й дистрибуції товару на глобальному рівні для підприємств у Мічигані (США), Мексиці та Великобританії

У залежності від функцій, які виконуються в умовах глобалізації доцільними можуть бути декілька принципово різних форм стратегічного партнерства в ланцюгах поставок (рис. 1.4) [19].

Вибудовування ланцюга поставок на основі інтерналізації (інсорсингу) припускає об'єднання споріднених видів і розподіл функцій виробничої діяльності в рамках одного підприємства. У такому випадку підприємства прагнуть застрахувати себе від несприятливої ринкової ситуації, створюючи замкнені, самодостатні структури.

Основними перевагами вибудовування ланцюгів поставок на основі інтерналізації є: підвищення контролю над учасниками системи; управління внутрішньофірмовими потоковими процесами з єдиного логістичного центру

переважно на безтоварній основі; забезпечення стійкості та надійності господарських зв'язків і поставок.

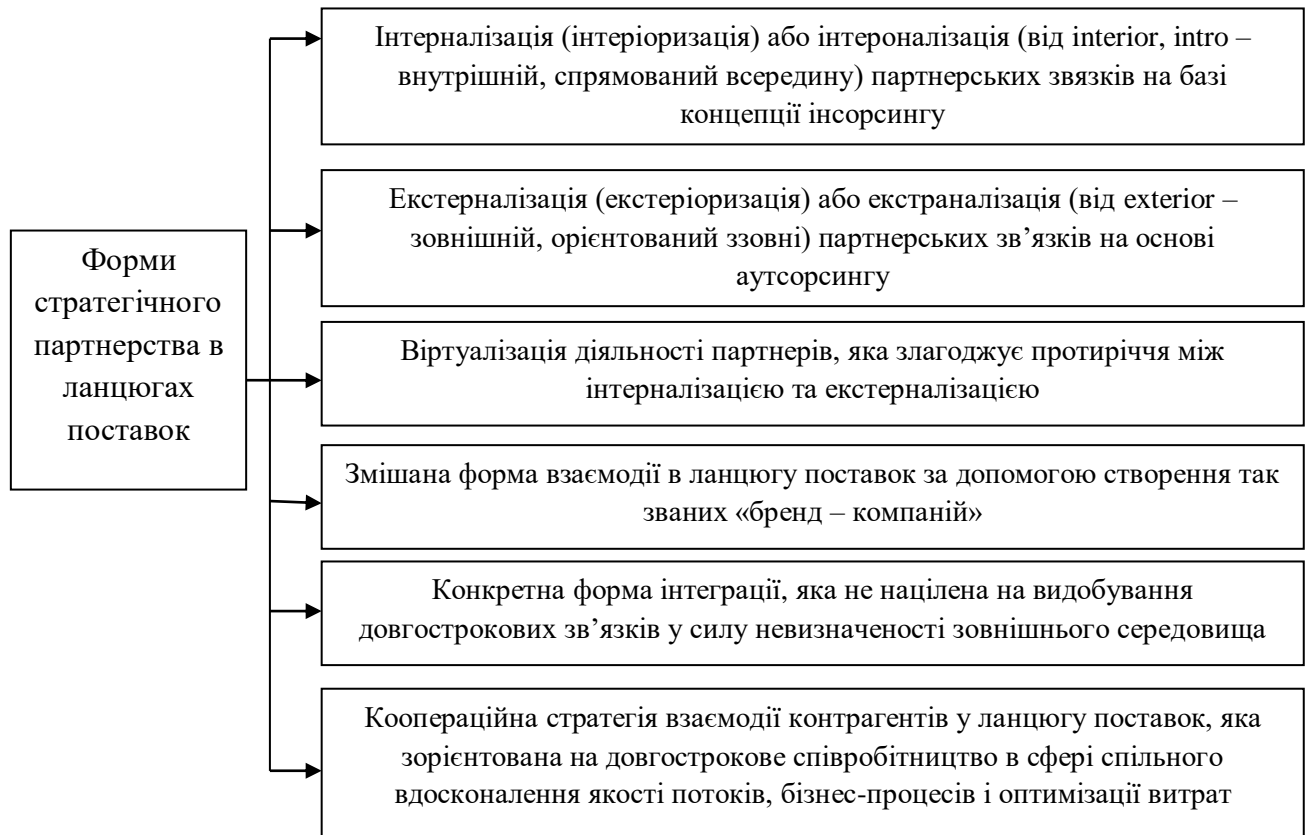


Рисунок 1.4 – Форми стратегічного партнерства в ланцюгові поставок в залежності від виконуваних функцій

Таким чином, спостерігається тенденція посилення взаємодії в ланцюгах поставок у рамках коопераційної стратегії підприємств. Ефективними є концепції, що орієнтовані на спільне зниження витрат у ланцюгах поставок і підвищення швидкості реагування. Однією з таких концепцій є управління запасами споживачів постачальниками: VMI – Vendor Managed Inventory як вертикальна кооперація з постачальниками в області управління запасами, концепція покращує функціонування ланцюга поставок, коли постачальник має доступ до інформації про стан запасів і наявний попит своїх споживачів. Така концепція активно використовується в сферах виробництва та обігу, дозволяє контрагентам за рахунок інтеграції ресурсів забезпечити стратегічні конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних основ інтегрованого логістичного управління підприємством в умовах бізнес-конкуренції були зроблені висновки.

1. Вивчення сутності й особливостей інтегрованого логістичного управління підприємством вказує на те, інтегроване управління логістичною діяльністю підприємства – це концепція, яку ЄС прийняв в якості сучасної моделі для узгодженої та скоординованої системи управління. Науковці під логістичною інтеграцією розуміють процес об'єднання діяльності різних підприємств з метою підвищення ефективності їх спільного функціонування за рахунок оптимізації на основі використання властивостей логістики в рамках їхньої спільної роботи параметрів реалізації функціональних потокових процесів.

2. Дослідження складових інтегрованого логістичного управління підприємством вказують на те, що об'єднання операцій і функцій призводить до виникнення обмежено інтегрованих функціональних областей, наприклад, управління запасами, управління закупівлями, складування і вантажопереробка, виробництво, управління збутом, управління розподілом. Дана часткова інтеграція призводить до формування переліку основних функцій, наприклад, постачання, виробництво, надання послуг, збут.

3. Характеристика системи показників і методів оцінювання логістичної діяльності підприємства вказує на те, що Варто відзначити, що до показників логістичної діяльності підприємства можна віднести такі: продуктивність логістичної системи; ефективність логістичної системи; надійність логістичної системи; гнучкість логістичної системи. Можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності руху товару на підприємстві варто вважати: інтеграцію складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, виробництва і збуту; вибір способів перевезень і видів транспорту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вироблення оптимальних схем складування і тактики заповнення запасів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Український завод з виробництва і реалізації пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відноситься до харчової промисловості України, що знаходиться в місті Полтаві. Досліджуване товариство одночасно з основною діяльністю займається купівлею допоміжних продуктів, тобто є дилером в ланцюзі постачань продовольчих товарів, розвиває власну збутову мережу з використанням різних форм і видів торгівлі, здійснює організацію мережі спеціалізованих магазинів, торгових домів і фірмової торгівлі. Основною стратегією товарної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є об'єднання всіх сортів пива і напоїв під одним брендом «Полтава».

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на базі Полтавського пивоварного заводу, ще побудованого у 1965 році. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивоб'єднання «Укрхарчопрому». У 1990-ті роки пивзавод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства. З 1998 року пивзаводом розпочато співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg», в результаті співпраці була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину.

Грандіозне переобладнання виробництва в 2001 році дозволило заводу вийти на виробничу потужність 2,5 млн декалітрів продукції на рік, було введено в експлуатацію лінію з розливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ/год., відкрито новий цех, в якому була запроваджена прогресивна технологія розливу пива; також запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки, які стали фірмовим знаком полтавського пива. Така автоматична лінія здатна випускати 36

тис. пляшок за годину. Одночасно запрацювали сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Варильний цех фірми «Nurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння суслу запущено в 2003 році.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2011 році повністю реорганізувало структуру, відбулась модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому.

Засновником ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фонд комунального майна Полтавської обласної Ради депутатів і воно є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної фірми «Полтавпиво».

Основним предметом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виробництво та реалізація пива, безалкогольних напоїв та солоду. Асортимент продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» налічує близько 100 найменувань, а саме:

пиво: «Ай-Нікола», «Гелон», «Диканські Вечори», «Жигулівське», «Нефільтроване солодове», «Полтавське Класичне», «Полтавське Світле», «Полтавське Міцне», «Гейзер Лимон», «Старий млин», «Ризьке» (Rigas), «Ячмінний колос», «Гейзер Вишня», «Мюнхенське», «Антон Грубі», «Бочкове», «Альтмюллер Бланш», «Гейзер Грейпфрут»;

безалкогольні сильногазовані напої: «Полтава Байкал», «Мохіто», «Тьотя Груша», «Полтава Буратіно», «Лимонадний Джо».

квас живого бродіння: «Квас Губернський».

Статутний капітал ПАТ «Фірма «Полтавпиво» становить 67 416 310, 5 грн. (шістдесят сім мільйонів чотириста шістнадцять тисяч триста десять гривень п'ятдесят копійок), який поділено на 19 261 803 (дев'ятнадцять мільйонів двісті шістдесят одна тисяча вісімсот три) штук простих іменних акцій номінальною вартістю 3,5 грн. кожна. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має право змінити збільшити або зменшити) розмір статутного капіталу за рішенням Загальних зборів акціонерів у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Внесками акціонерів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, земельні ділянки відповідно до Земельного кодексу України, права користування водою та іншими

природними ресурсами, будинками, а також інші майнові права (в тому числі інтелектуальну власність), грошові кошти, в тому числі в іноземній валюті. Таким чином, незалежно від форми внесеного вкладу вартість акції виражається у гривнях, також забороняється використовувати для формування статутного капіталу бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є отримання прибутків на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності.

Загальною місією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є сприяння економічному розвитку України в наслідок задоволення потреб споживачів товарами народного споживання, забезпечення прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до своїх співробітників. Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує і встановлює загальні цілі, зокрема серед них: економічні, соціальні, технологічні, виробничі, маркетингові, екологічні, логістичні, міжнародні та ін.

Для забезпечення виконання сукупності цілей в товаристві функціонує організаційна структура управління (рис. 2.1), тобто сукупність підрозділів, які виконують окреслені функції. Отже, товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1), яку утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів. Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства в цілому.

Планово-економічний відділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займається: складанням статистичних звітностей, місячних квартальних і річних звітів; розробленням проектів штатних розписів, кошторисів на утримання товариства; обліком коштів за кожним кодом програмної класифікації, достовірний і своєчасний облік виконання кошторисних витрат товариства; контролем за правильним використанням фонду оплати праці, дотриманням встановлених штатів, посадових окладів, кошторисів адміністративно-господарських витрат, дотриманням платіжної та фінансової дисципліни товариства; проведенням інвентаризації грошових, товаро-матеріальних цінностей.

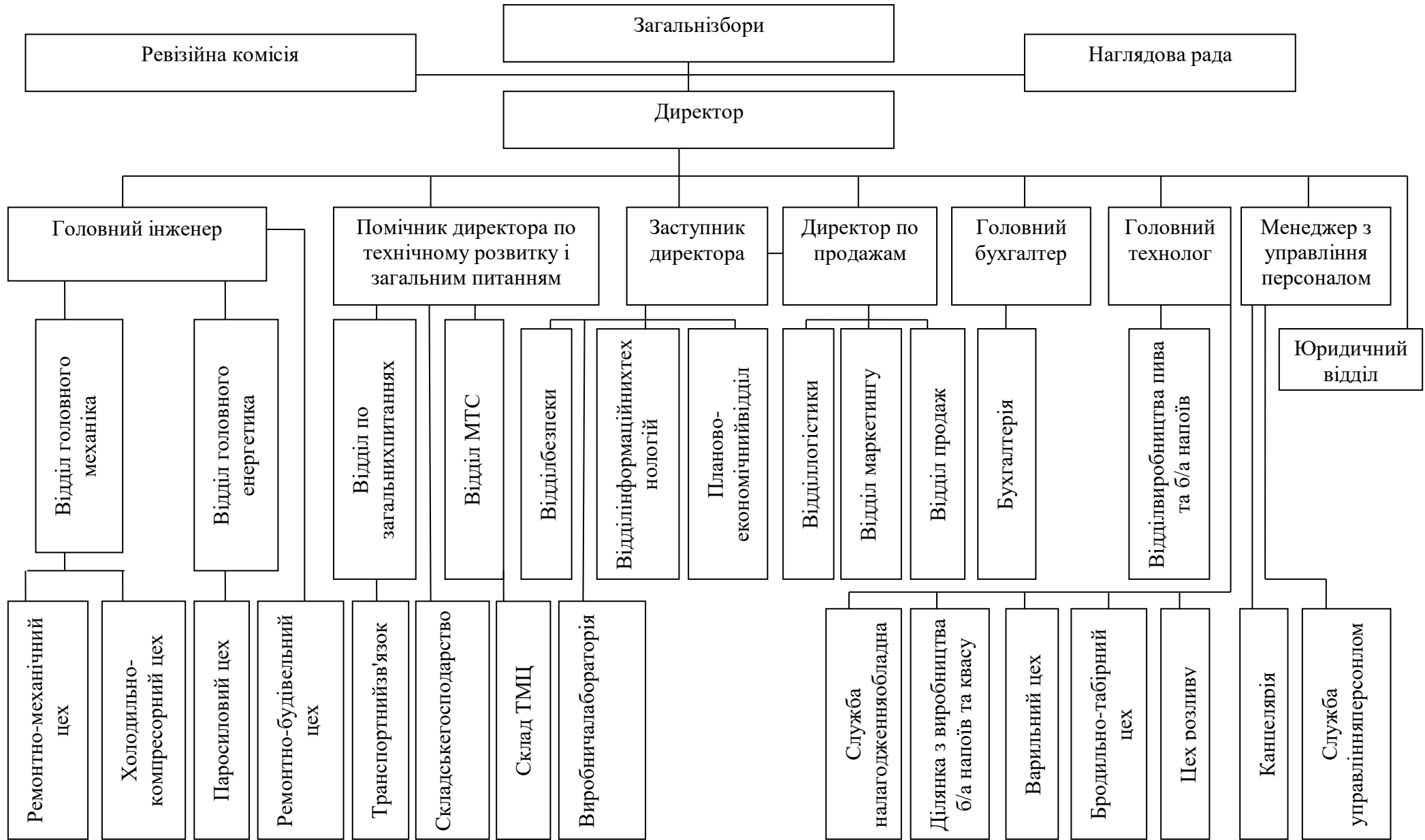


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналіз структуру персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконуємо за штатною, організаційною і соціальною характеристикою. Штатна структура персоналу товариства відображає кількісно-професійний склад персоналу (табл. 2.1), розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників (табл. 2.5). Організаційна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій. Соціальна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком (табл. 2.2).

Виконано аналіз динаміки загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна(+; -) питомої ваги 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	26	9,49	27	9,64	27	9,61	0,12	(0,03)
у тому числі:								
керівники	9	3,28	9	3,21	9	3,20	(0,08)	(0,01)
спеціалісти	16	5,84	17	6,07	17	6,05	0,21	(0, 02)
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	(0,01)	0
Виробничий персонал	247	90,51	253	90,36	257	90,39	(0,09)	0,03
Разом	273	100	280	100	281	100	x	x

Виконаний аналіз показує (табл. 2.1), що в 2020 р. відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників товариства, зокрема на 8 осіб у порівнянні з 2018 р. Таке збільшення відбулося за рахунок категорії виробничого персоналу на 10 осіб у 2020 р., що знайшло своє вираження в підвищенні питомої ваги у загальній середньообліковій чисельності зайнятих з 90,51% (2018 р.) до 90,36 (2020 р.).

Виконано аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за віковою структурою та освітньою (табл. 2.2 – 2.3).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15 – 24	23	8,42	22	7,86	23	8,18	(0,24)	0,32
25 – 49	144	52,75	147	52,5	147	52,31	(0,44)	(0,19)
50 – 59	57	20,88	61	21,79	60	21,35	0,47	(0,44)
60 – 65	31	11,35	33	11,79	34	12,1	0,75	0,31
66 – 74	18	6,59	17	6,07	17	6,05	(0,54)	(0,02)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х

Виконаний аналіз показує (табл. 2.2), що в 2020 р. питома вага категорії працівників віком: 15 – 24 роки дорівнювала 8,18 %, що на 0,32 п.п. більше порівняно з 2019 р. (збільшення кількості працівників віком від 15 – 24 роки перевищило запланований рівень на 1 працівника); 25 – 49 років дорівнювала 52,31 %, що на 0,44 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 0,19 п.п. – порівняно з 2019 р.; 50 – 59 років дорівнювала 21,35 %, що на 0,47 п.п. більше порівняно з 2018 р. і на 0,44 п.п. менше порівняно з 2019 р. (кількість працівників віком від 50 – 59 років зменшилась на 1 працівника); 60 – 65 років дорівнювала 12,1 %, що на 0,75 п.п. більше порівняно з 2018 р. і на 0,31 п.п. – порівняно з 2019 р.; 66 – 74 років дорівнювала 6,05 %, що на 0,54 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 0,02 п.п. – порівняно з 2019 р.

Виконано аналіз динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.3), який показав, що в 2020 р. питома вага працівників, що здобули середню освіту дорівнювала 11,03 %, що на 0,77 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 0,04 п.п. менше порівняно з 2019 р.

Зі спеціальною професійною підготовкою робітників (ПТУ) у 2020 р. в товаристві було 55,87 %, що на 0,54 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 0,16 п.п. більше порівняно з 2019 р. Вищу освіту в 2020 р., зокрема закінчили вищі

навчальні заклади I – IV рівня акредитації із освітнім ступенем «бакалавр» мали 23,84 %, що на 0,34 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 0,09 п.п. – порівняно з 2019 р. Повну вищу освіту в 2020 р., зокрема вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації із освітнім ступенем «спеціаліст» чи «магістр» закінчили 9,25 %, що на 0,09 п.п. більше порівняно з 2018 р. і на 0,04 п.п. менше порівняно з 2019 р. Перекваліфікація кадрів у 2020 р. дорівнювала 7,47 %, що на 2,05 п.п. менше порівняно з 2018 р. і на 1,04 п.п. більше порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	10,26	31	11,07	31	11,03	0,77	(0,04)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	154	56,41	156	55,71	157	55,87	(0,54)	0,16
Вища освіта (вищі навчальні заклади I – IV рівня акредитації – ОС «бакалавр»	66	24,18	67	23,93	67	23,84	(0,34)	(0,09)
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади I – IV рівня акредитації – ОС «спеціаліст», «магістр»	25	9,16	26	6,29	26	9,25	0,09	(0,04)
Разом	273	100	280	100	281	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	26	9,52	18	6,43	21	7,47	(2,05)	1,04
Навчання за кордоном	1	0,36	0	0	1	0,36	0	0,36

Виконано аналіз динаміки показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.4), який показав, що коефіцієнт поновлення персоналу коливається в межах 0,021 – 0,032, відповідно в 2020 р. він був найнижчим 0,021. Найнижчим у 2020 р. був коефіцієнт внутрішньої мобільності 0,004, що говорить про нечасті випадки переміщення працівників на інші вакантні посади.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,022	0,032	0,021	(0,001)	(0,011)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,09	0,007	0,021	(0,008)	0,014
Коефіцієнт плинності персоналу	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,007	0,004	(0,007)	(0,003)

Виконано аналіз структури та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	x	134	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	17943,4	55,8	24902,4	62,8	24756,3	62,5	6812,9	6,7	(146,1)	(0,3)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	13786,6	42,9	14362,8	36,2	14632,2	36,9	845,6	(6)	269,4	0,7
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	424,2	1,32	354,2	0,9	244,3	0,6	(3,94)	(3,02)	424,2	3,9

Відповідно до законодавства і структури заробітна плата ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2020 р. складалася з: основної (питома вага 62,5 %); додаткової заробітної плати (питома вага 36,9 %); інших заохочувальних та компенсаційних виплат (питома вага 0,6 %).

На підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відділ охорони праці забезпечує безпеку технологічних процесів, обладнання, будівель, споруд, а також

забезпечує працюючих засобами індивідуального та колективного захисту, проводить профпідготовку та підвищення кваліфікації працюючих з питань охорони праці, забезпечує оптимальні режими праці та відпочинок працівників.

Організацією охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займається інженер з охорони праці, що керується чинними законами України: Конституція України [1]; Закон України «Про охорону праці» [5]; Кодекс законів про працю; Державні нормативні акти з охорони праці; Закону «Про пожежну безпеку».

Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» аналізує причини нещасних випадків, розробляє і здійснює заходи по попередженню виробничого травматизму і професійних захворювань. Заходи до запобігання виробничого травматизму на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають:

якісне проведення інструктажу та навчання робітників; залучення їх до роботи за спеціальністю; забезпечення спецодягом, особистими засобами захисту і навчання правилами їх користування;

здійснення постійного керівництва та нагляду за роботою; організація раціонального режиму праці та відпочинку;

раціональне архітектурно-планувальне рішення при проектуванні та будівництві виробничих будівель у відповідності із санітарними, будівельними і протипожежними нормами і правилами;

виконання правил експлуатації обладнання; створення безпечного технологічного і допоміжного обладнання;

проведення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, створення надійних технічних засобів запобігання аваріям, вибухам і пожежам на виробництві;

правильний вибір і компонування обладнання у виробничих відповідно із нормами і правилами техніки безпеки і виробничої санітарії;

розробка нових технологій, які виключають утворення шкідливих і небезпечних факторів.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відсутні дозволи Держгірпромнагляду на експлуатацію деяких видів машин, устаткування підвищеної небезпеки,

неузгоджені з наглядовим органом правила технічної експлуатації родовищ прісних підземних вод, не проведена діагностика трансформаторній підстанції, яка відпрацювала нормативний строк і посудинам, що працюють під тиском тощо. Керівництву також рекомендовано організувати навчання працівників з питань охорони праці.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює експорт до 10 країн світу, серед яких країни ЄС займають чільне місце: США, Канада, Китай, Польща, Німеччина, Греція, Білорусь, Ізраїль, Грузія, Молдова. Досліджуване товариство має низку переваг, а саме: добре організовану власну розподільну мережу; наявність партнерських відносин з незалежною розподільною мережею; доступний і добре організований сервіс; володіє секретами виробництва і досвідом в галузі пивоваріння; наявність широкого асортименту і можливість вибору товарів; приваблива, надійна і зручна упаковка.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Однією з найважливіших характеристик діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансово-економічний стан, який залежить від результатів виробничо-комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.6) зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів і ефективності його діяльності. Він дозволяє виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики товариства.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на даних фінансової звітності і бухгалтерського обліку за 2018 – 2020 рр., розрахунках та порівнянні значної кількості економічних показників і фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал товариства, тис. грн							
Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
Ресурси товариства, тис. грн							
Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	400
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
Економічні показники, тис. грн							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
Операційні витрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
Фінансові результати, тис. грн							
Валовий прибуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
Коефіцієнт зносу основних засобів на кін. року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
Фондовіддача, грн./грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)
Показники рентабельності, %							
Рентабельність сукупного капіталу	11,87	20,59	16,68	4,81	x	(3,91)	x
Рентабельність власного капіталу	16,798	24,31	16,13	(0,66)	x	(8,18)	x
Рентабельність продукції	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	x	(2,15)	x

Виконаний фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. показав, що в 2020 р. темпи приросту:

показників капіталу: середньої вартості сукупного капіталу склали 47,52 в.п. проти 2018 р. і проти 2019 р. – 38,66 в.п. відповідно; середньої вартості власного капіталу склали 99,11 в.п. проти 2018 р. і проти 2019 р. – 61,31 в.п. відповідно;

показників ресурсів: середньорічної вартості основних засобів проти 2018 р. склали 69,46 в.п. і проти 2019 р. – 75,26 в.п. відповідно; середньорічної вартості нематеріальних активів проти 2018 р. склали 28,41 в.п. і проти 2019 р. – 116,08 в.п. відповідно; середніх залишків оборотних засобів проти 2019 р. склали в 4 рази; середньооблікової чисельності працівників проти 2018 р. склав 2,93 в.п. і проти 2019 р. – 0,36 в.п. відповідно;

економічних показників (рис. 2.2): чистого доходу (виручки) від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) проти 2018 р. склав 6,31 в.п.; операційних витрат проти 2018 р. склав 14,55 в.п. і проти 2019 р. – 4,69 в.п.

відповідно; валового прибутку проти 2018 р. склав 36,27 в.п. і проти 2019 р. – 5,36 в.п. відповідно; прибутку від операційної діяльності проти 2018 р. склав 80,39 в.п. і проти 2019 р. – 10,62 в.п. відповідно; прибутку від звичайної діяльності до оподаткування проти 2018 р. склав 107,31 в.п. і проти 2019 р. – 12,33 в.п. відповідно; чистого прибутку проти 2018 р. склав 91,36 в.п. і проти 2019 р. – 7,07 в.п. відповідно;

показників ефективності використання ресурсів та витрат: продуктивності праці працівників менше на 3,13 в.п. проти 2018 р. і на 0,41 в.п. проти 2019 р.; коефіцієнта зносу основних засобів проти 2018 р. склав 7,81 і проти 2019 р. – 2,99 в.п. відповідно; коефіцієнта обіговості оборотних засобів проти 2018 р. склав 45,61 в.п.;

абсолютне відхилення рентабельності сукупного капіталу склало 4,81 в.п. проти 2018 р.

Динаміка чистого доходу, чистого і валового прибутків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. інтерпретовано на рис. 2.2.

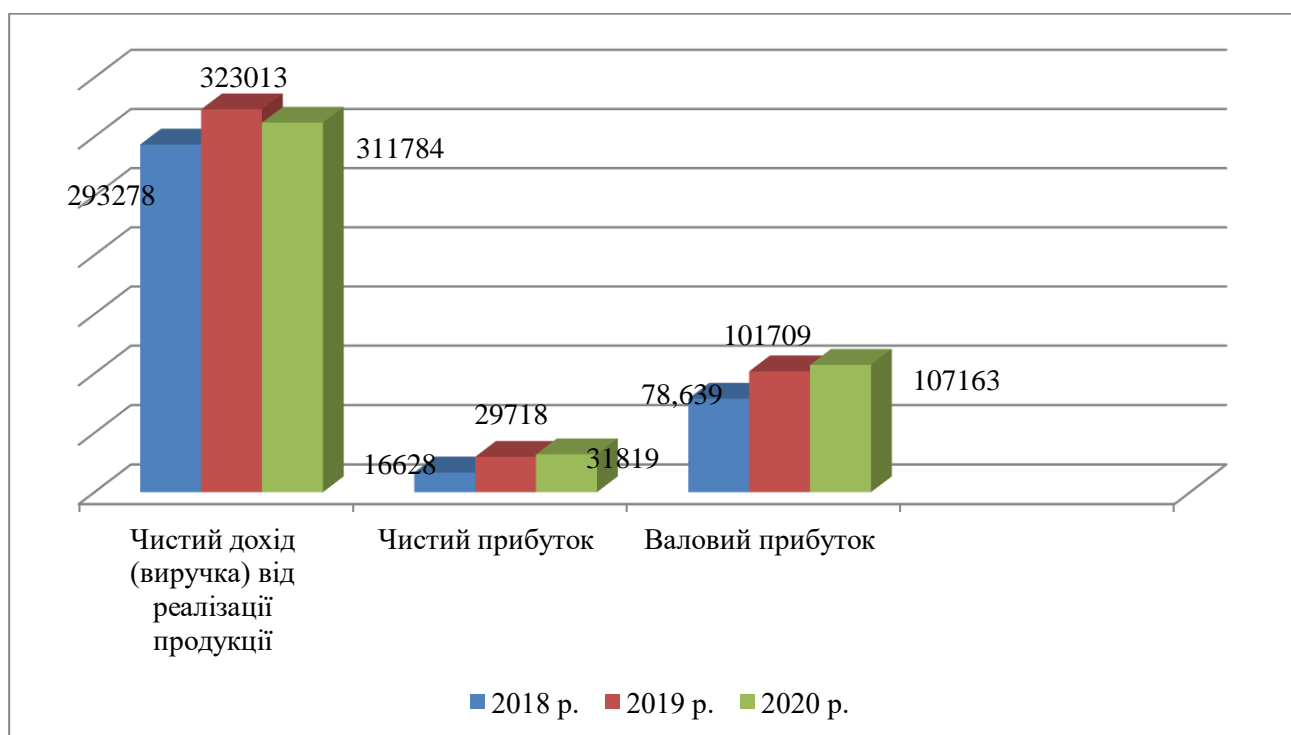


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу, чистого і валового прибутків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 - 2020 рр. інтерпретовано на рис. 2.3.

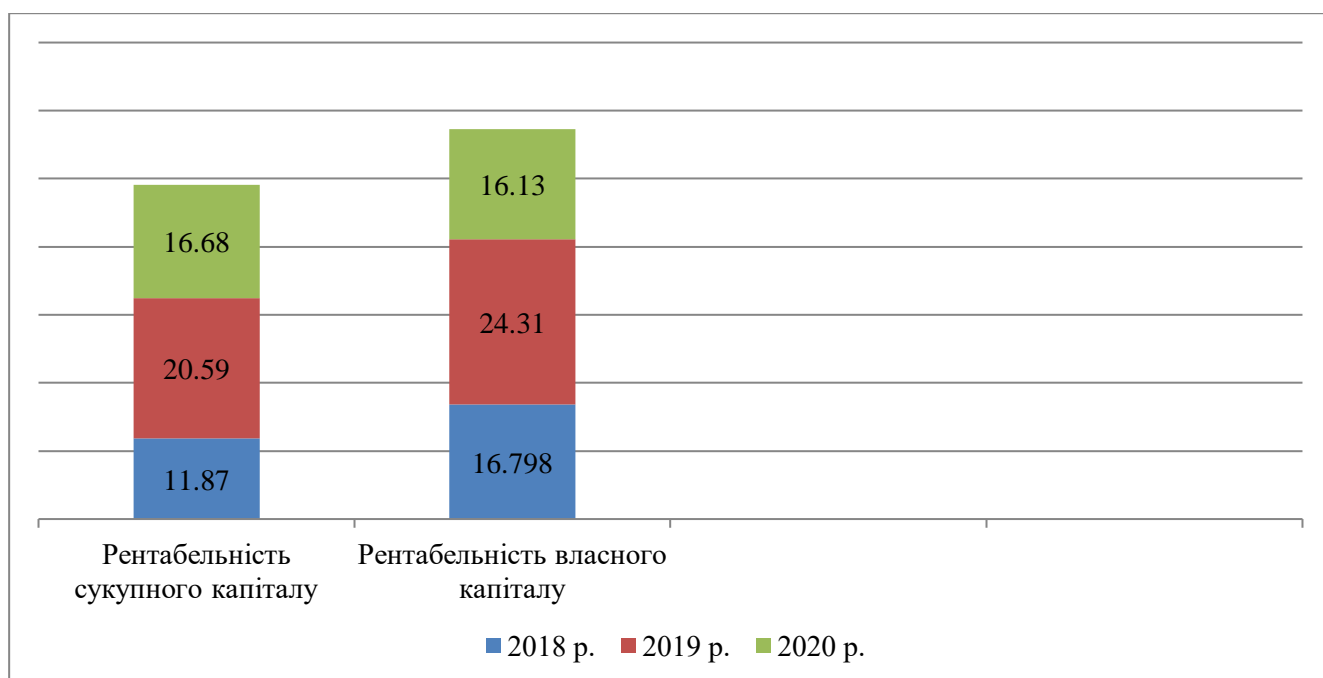


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., %

Виконано аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.7, рис. 2.4), який показує, що в 2020 р. коефіцієнти: автономії склав найвище значення 0,82, що порівняно з 2019 р. є більшим на 0,1 та порівняно з 2018 р. – на 0,2; концентрації залученого капіталу склав найнижче значення 0,3, що порівняно з 2019 р. є меншим на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,08; фінансової залежності склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. менше на 0,17 та порівняно з 2018 р. – на 0,39; фінансування склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. більше на 2,67 та порівняно з 2018 р. – на 3,12; заборгованості склав найнижче значення 0,14, що порівняно з 2019 р. менше на 0,25 та порівняно з 2018 р. – на 0,47; довгострокового залучення позикових коштів склав в найвище значення 0,08, що порівняно з 2019 р. більше на 0,8 та порівняно з 2018 р. – на 0,7; забезпеченості запасів склав найвище значення 2,06,

що порівняно з 2019 р. більше на 0,6 та порівняно з 2018 р. – на 1,38; забезпеченості обігових засобів склав найвище значення 0,57, що порівняно з 2019 р. більше на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,22.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,62	0,72	0,82	0,20	0,10
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,38	0,31	0,30	(0,08)	(0,02)
Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,61	1,39	1,22	(0,39)	(0,17)
Коефіцієнт фінансування (> 1)	1,63	2,08	4,75	3,12	2,67
Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,61	0,39	0,14	(0,47)	(0,25)
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,01	0,08	0,08	0,07
Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,68	1,46	2,06	1,38	0,60
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,35	0,55	0,57	0,22	0,02
Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,32	0,48	0,29	(0,03)	(0,18)
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,98	0,63	(0,36)	(0,35)

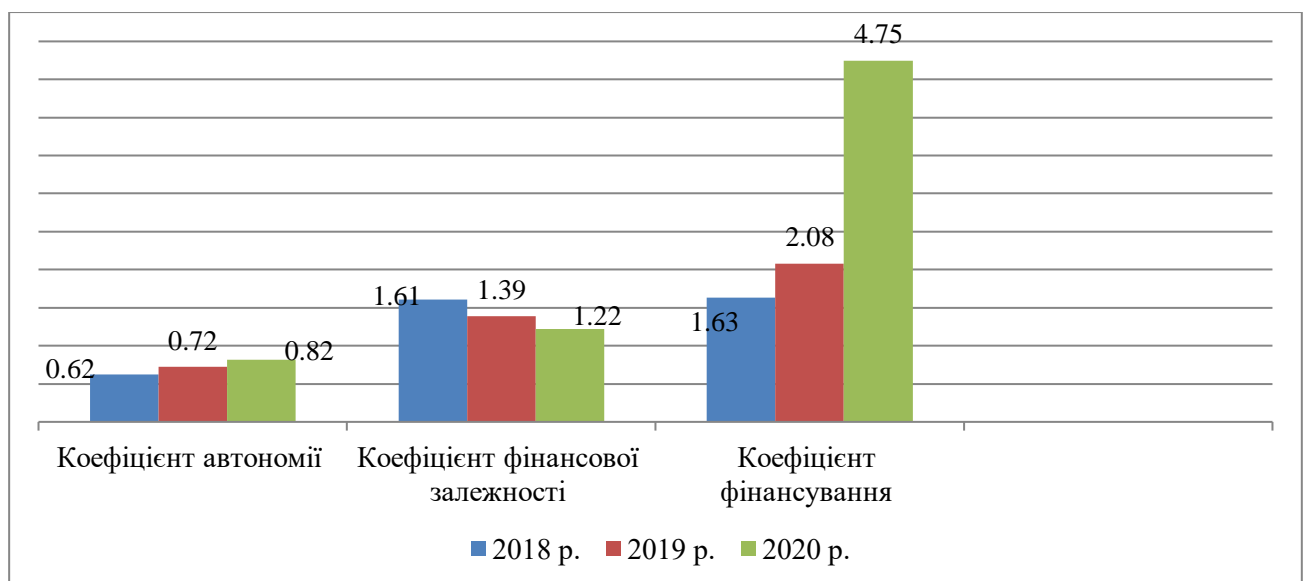


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів автономії, фінансової незалежності, фінансування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Проведено аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.8, рис. 2.5).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	1,54	2,21	3,65	2,11	1,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,38	2,64	1,90	1,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,69	1,51	1,22	0,82

Висновки за проведеним аналізом (табл. 2.8) можна зробити такі, а саме у 2020 р. коефіцієнти: покриття склав найвище значення 3,65, що порівняно з 2018 р. більше на 2,11 та порівняно з 2019 р. – на 1,43; швидкої ліквідності склав найвище значення 2,64, що порівняно з 2018 р. більше на 1,9 та порівняно з 2019 р. – на 1,26; абсолютної ліквідності склав найвище значення 1,51, що порівняно з 2018 р. більше на 1,22 та порівняно з 2019 р. – на 0,82.

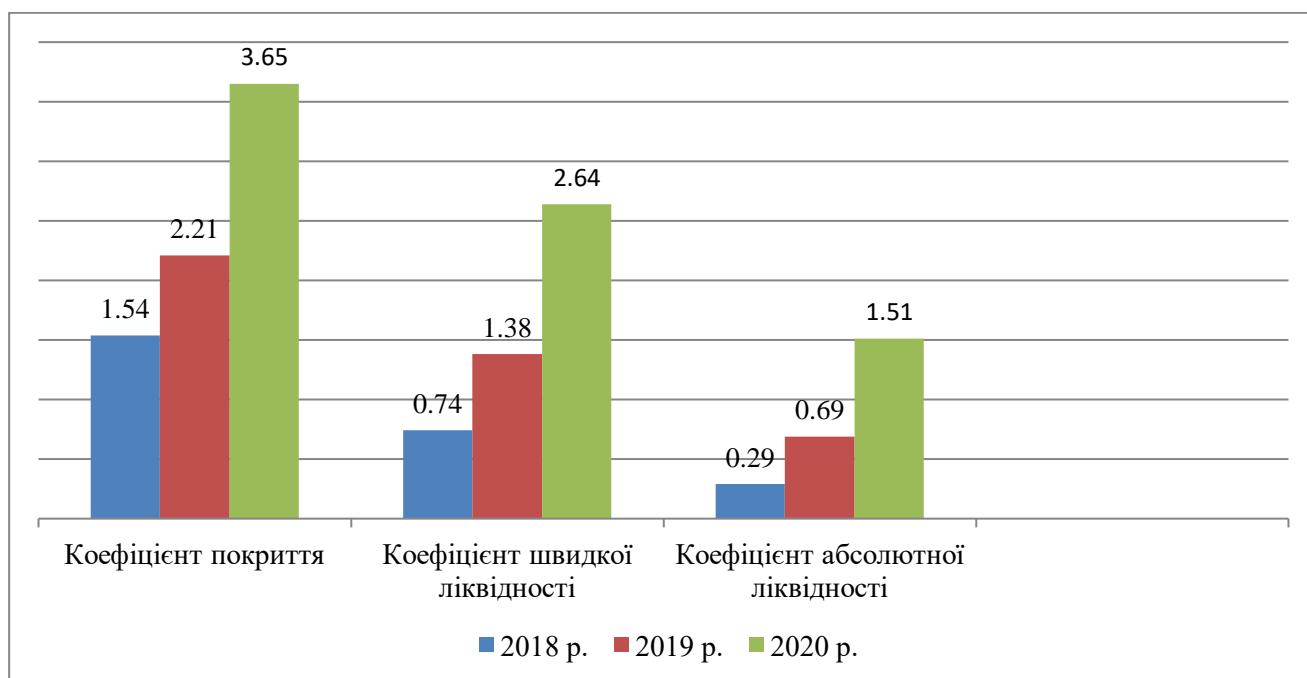


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідностей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Проведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	34749	65154	74760
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	35240	66068	95747
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + ряд. 1610	54437	84461	103312
4. Запаси – Н4	Ряд. 1100	50889	44504	36281
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-16140	20650	38479
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-15649	21564	59466
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	3548	39957	67031

Отже, висновки можна зробити такі: за досліджувані останні три роки (2018 – 2020 рр.) ПрА «Фірма «Полтавпиво» спостерігається нормативне значення $E1, E2, E3 > 0$, яке показує про його абсолютну фінансову стійкість.

Отже, головною метою управління виробничо-збутовою діяльністю ПрА «Фірма «Полтавпиво» є досягнення встановлених цілей по проекту за показниками обсягу, часу, бюджету та якості. Відповідно функціонування системи управління виробничо-збутовою діяльністю ПрА «Фірма «Полтавпиво», а також напрями її удосконалення, повинні бути націлені на отримання таких результатів: збільшення рівня одержання чистого прибутку; підвищення рівня фінансової стійкості; зростання рівня конкурентоспроможності товариства; збільшення продуктивності праці працівників; нова ефективна організаційна структура та інші ефекти.

2.3 Діагностика існуючої системи логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Український ринок пива містить велику кількість конкурентів, як міжнародних підприємств, так і вітчизняних. Основними масштабними компаніями України є «САН ІнБев Україна», «Карлсберг Україна» і ПрАТ «Оболонь».

Вся логістична діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить певну логістичну систему. Логістична система ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є складною економічною системою, яка складається з елементів – ланок (підсистем), взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними і супутніми потоками, що визначається внутрішніми і зовнішніми цілями організації бізнес-процесів.

Виконаємо аналіз показників логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники оцінки логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:			
				2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Відносне, %	Абсолютне (+,-)	Відносне, %
Запаси	50889	44504	36281	(14608)	(28,71)	(8223)	(18,48)
Виробничі запаси	37548	30155	22624	(14924)	(39,75)	(7531)	(24,97)
Незавершене виробництво	8801	9009	5730	(3071)	(34,89)	(3279)	(36,40)
Готова продукція	4518	5318	7920	3402	75,30	2602	48,93
Товари	22	22	7	(15)	(68,18)	(15)	(68,18)
Гроші та їх еквіваленти	19035	37423	54 493	35458	186,28	17070	45,61
Витрати на збут	(43252)	(46485)	(47710)	(4458)	10,31	(1225)	2,64
Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)	10,209	7,334	3,577	(6,632)	(64,96)	(3,757)	(51,23)

Дослідження результируючих показників логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показали, що на кінець 2020 р. зменшились всі досліджувані показники (рис. 2.10):

запаси на 8223 тис. грн. або 18,48 % відносно 2019 р. і на 14608 тис. грн. або 28,71 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 36281 тис. грн.;

виробничі запаси на 7531 тис. грн. або 24,97 % відносно 2019 р. і на 14924 тис. грн. або 39,75 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 22624 тис. грн.;

незавершене виробництво на 3279 тис. грн. або 36,4 % відносно 2019 р. і на 3071 тис. грн. або 34,89 % порівняно з 2018 р. і склало в сумі 5730 тис. грн.;

коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) дорівнював 3,577, що менше на 3,757 відносно 2019 р. і на 6,632 відносно 2018 р.

Разом з тим у 2020 р. готова продукція збільшилась на 2602 тис. грн або 48,93 % відносно 2019 р. і на 3402 тис. грн. або 75,3 % порівняно з 2018 р. і склала в сумі 7920 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти також збільшились на 45,61 % порівняно з 2019 р. або на 17070 тис. грн. і в 2 рази проти 2018 р.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» комплекс принципів реалізації логістичного управління виконується за допомогою:

системи тотальних витрат;

процесу глобальної оптимізації;

логістичної координації та інтеграції;

використання економічних компромісів для перерозподілу витрат;

моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки;

розробки необхідного комплексу підсистем;

TQM (total quality management) – загального управління якістю продукції;

гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі;

стійкості та адаптивності.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до основних принципів для підприємницької логістики відносяться:

погодження логістики з корпоративною стратегією;

забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології і обробки;

удосконалення організації руху матеріальних потоків;

прагнення до ефективного управління людськими ресурсами;

підтримка тісного зв'язку з іншими підприємствами у виробленні стратегії;

сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми;

ретельна розробка логістичних операцій;

прагнення до укрупнення партій товарів;

оцінення ефективності діяльності відділу логістики.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує така система логістичного управління (рис. 2.6).

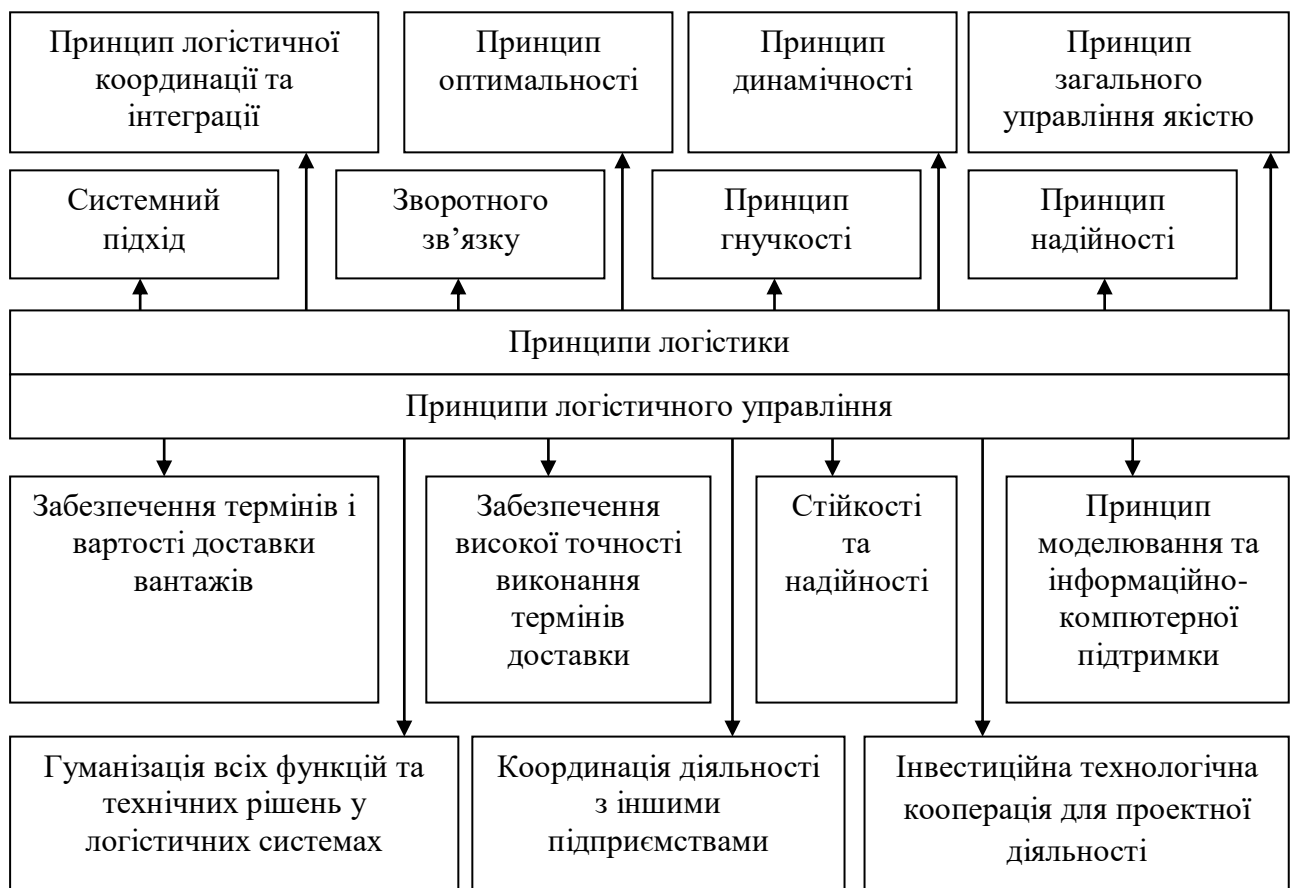


Рисунок 2.6 – Система принципів логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Детальний зміст завдань кожної підсистеми ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Підсистеми організації логістичного управління, що функціонують на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі;
Складська підсистема	передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення;
Транспортна підсистема	забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті;
Виробнича підсистема	здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції;
Збутова підсистема	спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо.

Основними інструментами логістичного управління логістикою на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є: її бюджет як складова частина загального бюджету товариства при плануванні організаційно-господарської діяльності, показники логістичної діяльності, планування номенклатури товарів та методи дослідження операцій.

Логістичне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає управління функціями ланцюга поставок і збуту товарів. Діяльність з логістичного управління включає вхідне і вихідне управління транспортом, управління автопарком, складування, використання матеріалів, виконання замовлень, логістичне проектування мережі, управління запасами, планування попиту/пропозиції, і управління взаємодією із постачальниками і посередниками а також аутсорсинговими компаніями.

Процес прийняття рішень у системі логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обґрунтовується на основі оцінки ситуації визначення логістичної діяльності, вибір логістичних завдань та виявити альтернативи логістичної системи, впровадження логістичної системи (реалізація) та моніторингу логістичної системи і виявлення можливостей зміни ситуації (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Процес прийняття рішень у системі логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Тенденціями логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень і розвиток – мікро- і макрологістики – є:

значне розширення асортименту логістичних послуг;

активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах;

масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C);

поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби.

Отже, становлення логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається за етапами:

становлення фрагментарних основ логістики;

формування інтегрованої логістики;

розвитку інформаційних технологій в логістиці;

функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу.

Вцілому підходи логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» об'єднано у системний підхід, процесний підхід і функціональний підходи, а фундаментальними принципами логістичного управління – є: гнучкість, системність, стійкість, адаптивність, зворотнього зв'язку тощо.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чи не найважливішу ланку з усіх інших різновидів логістики займає логістика складування. Також важливо зазначити, що тільки взаємодія усіх етапів логістичного процесу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може забезпечити оптимальний результат роботи всього складу.

Організація складських операцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає такі основні елементи: приймання, зберігання, облік і контроль за відпуском матеріальних цінностей товариства.

Приймання матеріалів є кількісним та якісним, в якому беруть участь працівники складів і фахівці, що мають справу з прийнятими цінностями. Наприклад, у прийманні устаткування беруть участь працівники ВГМ, у прийманні основних матеріалів для виробництва продукції працівники ВТК.

До матеріальних цінностей, що надходять на склади пивзаводу, додаються відповідні документи (накладні, рахунки-фактури, специфікації). На складах перевіряють, наскільки кількість і якість матеріальних цінностей, що надходять, відповідає супровідним документам.

Матеріали, що надійшли без накладних або актів ВТК про приймання, зберігаються окремо до їхнього оформлення. На прийняті матеріали складають приймальні акти або ордери, на забраковані матеріальні цінності — оперативно-технічні акти, що надалі є підставою для пред'явлення рекамацій постачальникам.

Весь облік ТМЦ та операції щодо їх руху ведуться обліково-операційним відділом і відображаються у програмі складського обліку «1С: Склад». У відповідності до міжнародної сертифікації до стандартів ISO 9001 за кожною групою товарно-матеріальних цінностей на складах пивзаводу закріплюють визначене місце.

При цьому забезпечується: зручність виконання прийомних і відпускних операцій; максимальна механізація й автоматизація завантаження, навантаження і переміщень; схоронність кількості та якості; протипожежна безпека; легкість перевірки якості і кількості; найбільш повне використання площі і кубатури складських приміщень.

У свою чергу, бухгалтерія пивзаводу контролює й аналізує роботу всіх заводських і цехових складів, дотримуючись принципу матеріальної відповідальності складських працівників за правильне використання довірених їм цінностей.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що організація логістичного процесу на складі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує: чітке і своєчасне проведення кількісного і якісного приймання товарів, ефективне і раціональне застосування засобів механізації; складування товарів здійснюється з максимальним використанням площі і ємності складів, а також повного збереження товарно-матеріальних цінностей; раціональну організацію робіт по відборі, комплектування та підготовки до відпуску товарів, включаючи роботу залів товарних зразків; чітку роботу експедиції і організацію централізованої доставки товарів; застосовуються сучасні форми організації праці, створення нормальних умов праці і техніки безпеки.

Таким чином, для забезпечення раціонального використання складських площ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливе ефективне управління складом. Ефективність виконуваних операцій визначає планування, що забезпечує безперешкодний рух вантажів, підвищує ритмічність й організованість виробництва і роботи транспорту. Грамотне планування складської діяльності дозволяє визначити зони завантаження та розвантаження, фізичне розміщення полиць для зберігання, типи устаткування, використання транспорту на складах та дозволяє поліпшити використання територій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також, раціональна розбивка складських площ на робочі (складські) зони дозволяє мінімізувати кількість переміщень на складі, забезпечує вільний доступ до кожної одиниці продукції, яка розміщена на складі, що оптимізує процес переробки вантажів складу та забезпечує максимальне використання наявних складських потужностей.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах бізнес-конкуренції виконано висновки.

1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що український завод з виробництва і реалізації пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв відноситься до харчової промисловості України, що знаходиться в місті Полтаві. Виконаний аналіз показує, що в 2020 р. відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників товариства, зокрема на 8 осіб у порівнянні з 2018 р. Таке збільшення відбулося за рахунок категорії виробничого персоналу на 10 осіб у 2020 р., що знайшло своє вираження в підвищенні питомої ваги у загальній середньообліковій чисельності зайнятих з 90,51% (2018 р.) до 90,36 (2020 р.).

2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що в 2020 р. темпи приросту: показників капіталу: середньої вартості сукупного капіталу склали 47,52 в.п. проти 2018 р. і

проти 2019 р. – 38,66 в.п. відповідно; середньої вартості власного капіталу склали 99,11 в.п. проти 2018 р. і проти 2019 р. – 61,31 в.п. відповідно; показників ресурсів: середньорічної вартості основних засобів проти 2018 р. склали 69,46 в.п. і проти 2019 р. – 75,26 в.п. відповідно; середньорічної вартості нематеріальних активів проти 2018 р. склали 28,41 в.п. і проти 2019 р. – 116,08 в.п. відповідно; середніх залишків оборотних засобів проти 2019 р. склали в 4 рази; середньооблікової чисельності працівників проти 2018 р. склав 2,93 в.п. і проти 2019 р. – 0,36 в.п. відповідно; економічних показників: чистого доходу (виручки) від реалізованої продукції проти 2018 р. склав 6,31 в.п.; операційних витрат проти 2018 р. склав 14,55 в.п. і проти 2019 р. – 4,69 в.п. відповідно; валового прибутку проти 2018 р. склав 36,27 в.п. і проти 2019 р. – 5,36 в.п. відповідно; прибутку від операційної діяльності проти 2018 р. склав 80,39 в.п. і проти 2019 р. – 10,62 в.п. відповідно; прибутку від звичайної діяльності до оподаткування проти 2018 р. склав 107,31 в.п. і проти 2019 р. – 12,33 в.п. відповідно; чистого прибутку проти 2018 р. склав 91,36 в.п. і проти 2019 р. – 7,07 в.п. відповідно; показників ефективності використання ресурсів та витрат: продуктивності праці працівників менше на 3,13 в.п. проти 2018 р. і на 0,41 в.п. проти 2019 р.; коефіцієнта зносу основних засобів проти 2018 р. склав 7,81 і проти 2019 р. – 2,99 в.п. відповідно; коефіцієнта обіговості оборотних засобів проти 2018 р. склав 45,61 в.п.; абсолютне відхилення рентабельності сукупного капіталу склало 4,81 в.п. проти 2018 р.

Аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який показує, що в 2020 р. коефіцієнти: автономії склав найвище значення 0,82, що порівняно з 2019 р. є більшим на 0,1 та порівняно з 2018 р. – на 0,2; концентрації залученого капіталу склав найнижче значення 0,3, що порівняно з 2019 р. є меншим на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,08; фінансової залежності склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. менше на 0,17 та порівняно з 2018 р. – на 0,39; фінансування склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. більше на 2,67 та порівняно з 2018 р. – на 3,12; заборгованості склав найнижче значення 0,14, що порівняно з 2019 р. менше на 0,25 та порівняно з 2018 р. – на 0,47; довгострокового залучення позикових коштів склав в найвище значення 0,08, що

порівняно з 2019 р. більше на 0,8 та порівняно з 2018 р. – на 0,7; забезпеченості запасів склав найвище значення 2,06, що порівняно з 2019 р. більше на 0,6 та порівняно з 2018 р. – на 1,38; забезпеченості обігових засобів склав найвище значення 0,57, що порівняно з 2019 р. більше на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,22.

3. Діагностика існуючої системи логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує, що до тенденції логістичного управління здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень і розвиток – мікро- і макрологістики, це: значне розширення асортименту логістичних послуг; активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C); поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби. Становлення логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається за етапами: становлення фрагментарних основ логістики; формування інтегрованої логістики; розвитку інформаційних технологій в логістиці; функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Дослідження результируючих показників логістичної діяльності ПрАТ Фірма «Полтавпиво» показали, що на кінець 2020 р. зменшились всі досліджувані показники: запаси на 8223 тис. грн. або 18,48 % відносно 2019 р. і на 14608 тис. грн. або 28,71 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 36281 тис. грн.; виробничі запаси на 7531 тис. грн. або 24,97 % відносно 2019 р. і на 14924 тис. грн. або 39,75 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 22624 тис. грн.; незавершене виробництво на 3279 тис. грн. або 36,4 % відносно 2019 р. і на 3071 тис. грн. або 34,89 % порівняно з 2018 р. і склало в сумі 5730 тис. грн.; коефіцієнт накопичення дорівнював 3,577, що менше на 3,757 відносно 2019 р. і на 6,632 відносно 2018 р. Разом з тим у 2020 р. готова продукція збільшилась на 2602 тис. грн або 48,93 % відносно 2019 р. і на 3402 тис. грн. або 75,3 % порівняно з 2018 р. і склала в сумі 7920 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти також збільшились на 45,61 % порівняно з 2019 р. або на 17070 тис. грн. і в 2 рази проти 2018 р.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ БІЗНЕС-КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Напрями підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Однією з перспективних можливостей подальшого розвитку та вдосконалення логістичної підтримки проектів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється використання CALS-технологій.

Управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на концепції неперервної підтримки процесів життєвого циклу продукції, що виробляється. Тому доречним стане впровадження технології CALS.

CALS-технологій (з англійської Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервна інформаційна підтримка поставок і життєвого циклу): концепція та ідеологія інформаційної підтримки життєвого циклу продукції на всіх його стадіях, заснована на використуванні єдиного інформаційного простору (інтегрованого інформаційного середовища), що забезпечує єдині способи взаємодії всіх учасників цього циклу – замовників і постачальників (виробників) продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу, реалізована у формі міжнародних стандартів, що регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними.

Базовими принципами CALS-технологій є:

безпаперовий обмін даними з використанням електронного цифрового підпису;

аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів;

паралельний інжиніринг;

системна організація пост виробничих процесів життєвого циклу виробів - інтегрована– логістична підтримка.

CALS-технологій – це, по-перше, новий, узагальнений підхід до управління в цілому, який ставить за мету стандартизувати і звести до загального шаблону інформаційні потоки взагалі; по-друге, безперервна інформаційна підтримка життєвого циклу продукту, система управління ресурсами товариства.

На даний момент управління проектом відбувається завдяки зусиллям багатьох працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які разом складають зібрану та оперативну команду.

Основним з напрямків CALS-технологій є створення інтегрованого інформаційного середовища, що охоплює всі стадії життєвого циклу виробу, що дозволяє забезпечити максимальне взаєморозуміння між всіма учасниками проекту, а також дозволяє вчасно виявити та вирішити всі спірні питання, забезпечивши інформаційну інтеграцію.

Вона полягає в тому, що всі автоматизовані системи, що застосовуються на різних стадіях життєвого циклу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», будуть оперуватися не з традиційними документами і навіть не з їх електронними відображеннями (наприклад, відсканованими кресленнями), а з формалізованими інформаційними моделями, що описують виріб, технології його виробництва та використання.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використання технологій, стандартів та програмно-технічних засобів CALS направлено на надання таких переваг:

можливість паралельного виконання складних проектів кількома – робочими групами (паралельний інжиніринг) на стадіях проектування і виробництва, що істотно скорочує час і витрати на розробку;

різке зменшення кількості помилок і переробок, що допоможе скоротити терміни реалізації проектів і суттєвого підвищення якості виробів; розповсюдження засобів і технологій інформаційної підтримки на поствиробничих стадіях життєвого циклу виробів;

розширення і вдосконалення коопераційних зв'язків між підприємствами, – які беруть участь у процесах життєвого циклу виробів.

Застосування CALS-технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить розв'язувати задачі розподіленого управління. Окрім того, їх використання дозволить забезпечити скорочення:

термінів виведення на ринок нових конкурентоспроможних виробів;

витрат і трудомісткості процесів технічної підготовки і освоєння виробництва нових виробів;

браку і витрат, пов'язаних із внесенням змін у конструкцію виробу;

витрат на експлуатацію та ремонт виробів за рахунок підвищення якості інформаційної підтримки персоналу.

Також використання CALS-технологій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволить забезпечити збільшення обсягу продажів виробів, забезпечених електронною технічною документацією (зокрема експлуатаційною) відповідно до вимог міжнародних стандартів;

Отже, узагальнюючи вищесказану інформацію про CALS-технології, можна констатувати, що вони створені для оптимізації управління проектами і служать прекрасним інструментом для розв'язання задач розподіленого управління. Впровадження цих технологій дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ефективно організувати життєвий цикл продукту та інформаційну взаємодію між учасниками проекту, які досить часто є розосередженими в часі, просторі та використовують різне програмне забезпечення, забезпечуючи єдиний інформаційний простір та ефективну взаємодію всіх працівників (команди)]. Тобто доволі перспективним напрямом подальших удосконалень логістичної підтримки реалізації проектів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме використання CALS-технологій. У поєднанні з новітніми розробками в галузі цифрових інформаційних технологій, допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягнути чималих результатів щодо скорочення сукупних витрат та тривалості виконання проекту.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано використання логістичної підтримки, що забезпечить супровід і організацію матеріальних, фінансових, інформаційних потоків в цілому для створення доданої цінності та мінімізації сукупних витрат товариства. Також логістична підтримка на ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» стане важливою, як у оперативному, так і в технологічно-промисловому плані, із поступовим переходом до логістичних моделей оснований на ефективності (performance-based logistics) – логістика ефективності. Ці моделі здійснили революцію в логістичній підтримці, зобов'язавши постачальників забезпечити конкретні показники ефективності систем.

За допомогою інтегрованої логістичної підтримки досягаються такі цілі, як: забезпечення впливу на розробку і подальшу оптимальну реалізацію проекту;

планування та оперативне уточнення обсягу матеріально-технічних ресурсів та їх постачання;

забезпечення ресурсами з мінімальними витратами протягом усього життєвого циклу.

Також, серед послуг логістичної підтримки для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна виділити використання таких:

проектний та програмний менеджмент;

інтегровані логістичні послуги;

логістичне планування підтримки;

логістичне планування та аналіз;

управління закупівлями та ланцюгами поставок;

контроль запасів та управління матеріалами;

послуги зі зберігання та дистрибуції;

технічне обслуговування обладнання та технічного обслуговування доручень;

технічні операції та інше.

Отже, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто застосовувати інтегровану логістичну підтримку, яка являє собою управлінський та технічний процеси, за допомогою якого міркування щодо підтримки та логістичного забезпечення інтегруються в конструкцію та враховуються впродовж життєвого циклу систем / обладнання та за допомогою яких усі елементи логістичного забезпечення

плануються, набуваються, перевіряються та надаються своєчасно та в економічно вигідний спосіб.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна запропонувати декілька стратегій розвитку, але незмінною завжди залишатиметься якість. Тому модернізацію виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна здійснити через впровадження нової технології пивоваріння.

Удосконалення технології пива шляхом оптимізації використання хмелю різних типів (гіркого і ароматичного) із забезпеченням високої якості цільового продукту.

Методика комплексної технологічної оцінки хмелю різних сортів щодо придатності та оптимального способу перероблення його в пивоварінні передбачає:

- поєднання органолептичного та біохімічного аналізу хмелю;
- уточнення його нормування з урахуванням варіабельності показників;
- приготуванням і оцінкою пива на спеціально створеній міні-пивоварні.

Існує певна залежність якості пива від основних показників біохімічного складу хмелю, а тому треба при нормуванні хмелю враховувати вміст основних гірких, ефірних та фенольних сполук в комплексі для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Оптимальний біохімічний склад хмелю для пивоваріння, експериментально доведено, що залежить від стійкості пива та від вмісту в ньому хмелевих поліфенолів та встановлено їх оптимальну кількість. Також можна використовувати хмель з відносно низьким вмістом альфа-кислот як основного стандартного показника його якості.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто використовувати методику комплексної технологічної оцінки пивоварних якостей нових районованих і перспективних сортів хмелю, яка передбачає поєднання органолептичного та біохімічного аналізу даного хмелю з приготуванням пива на модельній міні-пивоварні з наступною його оцінкою по гіркоті сула та по загальній якості пива.

Існує певна взаємозалежність комплексу основних гірких, ефірних та фенольних сполук хмелю на формування смаку і аромату пива. Для досягнення високих смакових якостей пива поліфенолів хмелю повинно бути внесено 90-160 мг на 1 літр сусла. З метою підвищення колоїдної стійкості пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при використанні будь-якого сорту хмелю рекомендується розраховувати його норму як за вмістом альфа-кислот $N_{\text{ХАК}}$, так і поліфенолів – $N_{\text{ХПФ}}$. Для забезпечення стійкості пива повинна виконуватись така умова $N_{\text{ХАК}} \geq N_{\text{ХПФ}}$.

Аналіз співвідношення показників активності і корисності загальних фенольних сполук хмелю і їх окремих груп у формуванні стійкості пива показує ступінь корисності хмелевих поліфенолів складає 30-50% від їх загальної кількості, а найбільш активною складовою їх є антоціаногени, корисність яких досягає 60 % і є одним з основних факторів загального підвищення стійкості пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для колоїдної стійкості пива оптимальна доза хмелевих поліфенолів становить 100-140 мг/л.

Важливе значення має характер впливу технології теплової обробки сусла з хмелем на стійкість пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для її підвищення доцільно проводити видалення високомолекулярних білків до внесення хмелю. При цьому зростає ступінь використання його гірких речовин на 15%.

Рекомендовано для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при використанні нових сортів хмелю різного типу оптимізувати їх перероблення шляхом нормування за показниками як гіркоти хмелю, так і гіркоти сусла в комплексі.

Основою нормування при цьому є співвідношення бета-кислот до альфа-кислот та поліфенолів до альфа-кислот, які повинні бути більше або дорівнювати одиниці. Уточнення норми відбувається шляхом проведення пробних варок з аналізом величини гіркоти сусла. Експериментально доведено можливість і доцільність використання ароматичного хмелю з нестандартним (нижче 2,5%) вмістом альфа-кислот.

Використання рекомендованих нових сортів хмелю за удосконаленою технологією їх нормування і теплової обробки дозволяє отримати економічний

ефект від 34,70 до 98,40 грн. на 1000 дал пива в залежності від сортових біохімічних показників.

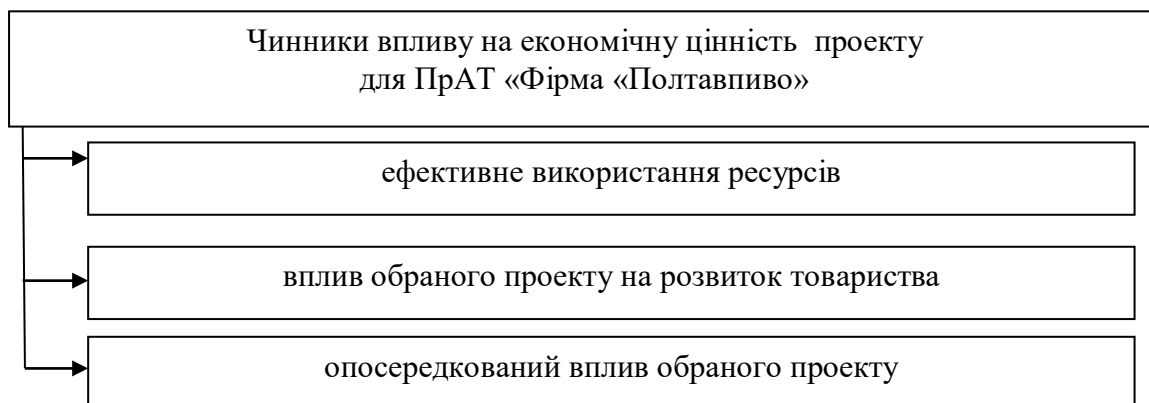


Рисунок 3.1 – Чинники впливу на економічну цінність проекту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Витрати на якість продукції та їх джерела ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продемонстровано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на якість продукції та їх джерела ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Витрати на якість продукції	Зміст, визначення	Джерела витрат
Prevention costs – витрати на попередження	Витрати на усунення проблем і помилок, збоїв	з'ясування потенційних проблем та методи їх усунення;
		проектування та організація інноваційних технологічних і управлінських процесів;
		розробка та підвищення вимог до якості;
		підготовка, перепідготовка, навчання персоналу;
		контроль за технологічними і управлінськими процесами.

Отже, економічні наслідки проекту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» враховують:

- зниження ціни на окремі товари через нові канали збуту;
- удосконаленню технології виробництва;
- ліквідація дефіциту окремих товарів.

Економічна оцінка обраного проекту дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вибрати інструментарієм, щоб визначити доцільність реалізації проекту для подальшого розвитку товариства.

3.2 Процес планування логістичних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для стабільного функціонування логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» першорядне значення має планування логістичних процесів, складовими якого є планування технологій та оперативне планування. Логістична технологія, як правило, являє собою стандартну послідовність виконання окремої логістичної функції або логістичного процесу в логістичній системі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Процес планування логістичних технологій запропонованих для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає такі етапи:

визначення переліку необхідної матеріальної інфраструктури (транспортних засобів, складського обладнання, засобів автоматизації, обчислювальної техніки та інших технічних засобів);

вибір методичного забезпечення (технологій, процедур, інструментів раціональної організації логістичних процесів);

порівняння варіантів та вибір раціональної послідовності виконання операцій з матеріальним потоком (технологій транспортування, вантажопереробки, складування, пакування тощо), операцій з інформаційним та фінансовим потоками (процедури планування потреб та закупівлі ресурсів, управління запасами, обробки замовлень тощо);

Методичне забезпечення логістики являє собою способи організації логістичної діяльності. Так, до складу методичного забезпечення логістичних систем ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна віднести:

інформаційні технології;

логістичні технології оптимізації управління потоками;

інструменти формалізації та прийняття логістичних рішень;
 процедури координації;
 процедури логістичного обслуговування;
 засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій.

Логістичні технології оптимізації управління потоками в різних літературних джерелах та на практиці називають також «концепціями», «системами». Серед цих технологій/концепцій можна відмітити такі:

RP – Requirements/resource planning (планування потреб/ресурсів);

JIT – Just-in-time (точно до терміну); новітня реалізація JIT – система швидкого реагування (заміна запасів інформацією);

LP – Lean Production («пласке»/ «струнке» виробництво);

Demand-driven Logistics (логістика, орієнтована на попит);

SCM – Supply Chain Management (управління ланцюгами поставок);

Time-based Logistics (логістика в реальному масштабі часу, спрямована на скорочення логістичного циклу) тощо.

Вказаним технологіям відповідають досить розповсюджені системи та інформаційно-програмні модулі, наприклад MRP, DRP, ERP, CSRP, OPT, CPR, SRL і та ін.

Формування та організація функціонування сучасної логістичної системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» неможливі без інформаційних технологій. Саме завдяки розвитку інформаційних систем і технологій можна забезпечити автоматизацію технологічних операцій на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та прийняття раціональних управлінських рішень в режимі реального часу. Поряд з цим логістика стала домінуючою формою організації товароруку досліджуваного товариства. Саме з таких позицій логістика повинна будуватись на базі сучасних інформаційних систем та технологій:

технологій управління та моделювання логістичних бізнес-процесів CALS I CASE;

електронного документообігу (EDI-технологій); інтернет-рішень, мобільного та електронного бізнесу; систем сканування штрих-кодів та радіочастотної ідентифікації вантажів (RFID);

голосової технології комплектування товарів (Pick-by-Voice); супутникових систем зв'язку і навігації, що дозволяють відстежувати товарно-транспортні потоки.

Мета логістичної системи досягається за рахунок координації дій її компонентів (внутрішньої координації) та взаємодії із зовнішніми контрагентами (зовнішньої координації), тому для ефективного її функціонування необхідне створення координаційного механізму. Виділяють два напрямки досягнення необхідного рівня координації в управлінні логістичними потоками:

посилення взаємодії між різними функціональними ланками (службами);
організаційні перетворення в структурі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На практиці ці напрямки доповнюють один одного, при цьому використовуються різні методи координації за допомогою розроблених процедур, які регламентують дії менеджерів з управління потоками (посадові інструкції, нормативні документи, що визначають завдання, повноваження і послідовність дій керівників різних функціональних служб та їх підлеглих з управління матеріальними ресурсами і запасами на різних етапах їх руху).

Також з цією метою широко використовуються спеціалізовані інформаційні системи, що дозволяють оперативно погоджувати плани постачання, виробництва та збуту у довгостроковій та короткостроковій перспективі та забезпечувати збалансоване поточне регулювання і контроль матеріальних та інших ресурсів з урахуванням змін.

Основою планування та ефективного функціонування підсистеми логістичного обслуговування є розробка процедур обслуговування. Під процедурами розуміють способи та час обслуговування, вони містять опис суті кожної послуги, процесів її надання та контролю якості і розробляються таким чином, щоб забезпечити достатній рівень якості обслуговування при

мінімальних витратах. Задokumentовані та затверджені процедури є базою стандартів логістичного обслуговування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У логістичному плануванні та управлінні застосовуються певні засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій (логістичного інжинірингу). Прискорення виконання логістичних операцій та зниження загальних витрат досягається такими засобами:

- відтермінування операцій;
- консолідація відправлень;
- оптимізація маршрутів.

Відтермінування операцій зменшує ризик, що пов'язаний із помилками у прогнозуванні, тому рішення про виробництво або розміщенні запасів відкладається до отримання замовлення. Розрізняють відтермінування виробничих операцій та логістичних операцій.

При відтермінуванні виробничих операцій виготовляється стандартна (базова) продукція у великій кількості (для отримання економії на масштабах), а завершуючі операції (обробка, складання, комплектація, пакування виробу) відкладаються до тих пір, поки не надійде конкретне замовлення. Коли операції, що завершують технологічний цикл не складні їх доцільно переносити у логістичному ланцюгу ближче до кінцевих ринків збуту і кінцеву обробку продукції, у такому випадку, можна проводити на складах.

Відтермінування логістичних операцій (або географічних переміщень) – необхідні запаси утримують на великих складах, а подальше їх переміщення виконують тільки після отримання конкретних замовлень і максимально швидко доставляють продукцію споживачу. Можливість відстрочення логістичних операцій створюється завдяки сучасним інформаційним технологіям, які дозволяють з великою точністю та швидкістю виконувати замовлення. Вибір форми відстрочення операцій залежить від масштабів діяльності, вартості продукту, впливу конкурентів та потрібної швидкості виконання замовлень.

У логістичних системах менеджери мають шукати способи оптимальної консолідації відправлень для забезпечення повного завантаження транспортних

засобів, що буде спрямоване на скорочення транспортних витрат. Однак для сучасних логістичних систем, що працюють у відповідь на попит, характерні невеликі та нерегулярні відправлення вантажів. Існує три способи забезпечити ефективну консолідацію відправлень:

за цільовим ринком (поєднання невеликих партій відправлень для різних споживачів, що розташовані в одній ринковій зоні);

за графіком поставок (вантажі відправляють на конкретний ринок тільки за певним графіком);

за групами вантажовідправників, що обслуговують певну ринкову зону.

Саме тому предметом логістичного аналізу та планування є транспортування вантажів за певним маршрутом між пунктами відправлення та призначення. Аналіз маршрутів має охоплювати як обсяги перевезень, так і число рейсів між пунктами, завантаженість транспорту в обох напрямках. Необхідно різними способами постійно проводити:

балансування між перевантаженими та недовантаженими рейсами:

змінювати у разі потреби перевізника або вид транспорту;

перерозподіляти перевезення вантажів між власним та залученим транспортом;

збільшувати перевезень зворотними рейсами тощо.

Наведені технології та методичні підходи (засоби) використовуються як в стратегічному, так і в оперативному плануванні логістичної діяльності. В оперативному плануванні зусилля менеджменту зосереджуються на функціях, операціях, тобто конкретних виконавчих діях, наприклад, на процесах розподілу.

Особливою сферою функціонування логістичної системи є інформаційна підсистема. Об'єктом логістичної інформаційної системи (інформаційної логістики) є інформаційний потік. Управління цим потоком може стосуватись виконання операційних логістичних функцій (зберігання, передавання, обробка інформації) і виконання стратегічних завдань логістичної системи (рішень щодо учасників логістичного ланцюга, вибір технологій тощо).

Логістичні інформаційні системи можуть створюватись з метою управління потоками як на рівні підприємства (мікрорівні), так і на макрорівні (регіону, країни тощо).

Інформаційні системи розподіляють на дві підсистеми: функціональну та обслуговуючу (підсистему забезпечення). Функціональна підсистема – це сукупність розв’язуваних задач.

Підсистема забезпечення логістичної інформаційної системи включає такі елементи:

технічне забезпечення;

інформаційне забезпечення (довідники, кодифікатори, каталоги тощо);

програмно-математичне забезпечення.

Інформаційні підсистеми в логістиці спрямовані на швидку адекватну реакцію на вимогу ринку, відстеження за маршрутом доставки, оптимізацію функцій з метою якісної доставки та своєчасного постачання та інше. Логістичні інформаційні системи поділяються на три групи.

Планові інформаційні системи. Ці системи створюються на адміністративному рівні управління і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру. Серед розв’язуваних завдань можуть бути такі: створення й оптимізація ланок логістичного ланцюга; управління умовно-постійними, тобто даними, що мало змінюються; планування виробництва; загальне управління запасами, управління резервами і інші завдання.

Диспозитивні інформаційні системи створюються на рівні управління складом або цехом і служать для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Тут можуть вирішуватися такі завдання: детальне управління запасами (місцями складування); розпорядження внутрішнім складським транспортом; відбір вантажів за замовленням та їх комплектування, облік вантажів, що відправляються і інші завдання.

Виконавчі інформаційні системи створюються на рівні адміністративного або оперативного управління. Обробка інформації в цих системах виробляється в темпі, що обумовлений швидкістю її надходження в ЕОМ. Це так званий режим

роботи в реальному масштабі часу, що дозволяє одержувати необхідну інформацію про рух вантажів у поточний момент часу і вчасно видавати відповідні адміністративні та керуючі впливу на об'єкт управління.

Також цими системами можуть вирішуватися різноманітні завдання, пов'язані з контролем матеріальних потоків, оперативним управлінням обслуговування виробництва, керуванням переміщеннями і тощо.

При побудові логістичних інформаційних систем необхідно дотримуватись таких основних принципів.

принцип використання апаратних і програмних модулів (дозволить: забезпечити сумісність обчислювальної техніки і програмного забезпечення на різних рівнях управління; підвищити ефективність функціонування логістичних інформаційних систем; знизити їх вартість; прискорити їх побудову).

принцип можливості поетапного створення системи (сучасні логістичні інформаційні системи потребують постійного розвитку тому при їхньому проектуванні необхідно передбачити можливість постійного збільшення число об'єктів автоматизації, можливість розширення складу реалізованих інформаційною системою функцій і кількості розв'язуваних задач).

принцип чіткого встановлення місць стику (У місцях стику матеріальний і інформаційний потік переходить через межі правомочності і відповідальності окремих підрозділів підприємства або через межі самостійних організацій. Забезпечення плавного переборення місць стику є однією з важливих задач логістики).

принцип гнучкості системи з погляду специфічних вимог конкретного застосування.

принцип прийнятності системи для користувача діалогу «людина – машина».

Сучасні інформаційні технології в логістиці, як системи підтримки рішень, експертні системи, управлінські програми та інші забезпечують можливість для ефективного аналізу техніко-економічних та управлінських процесів; їх

моделювання, підготовки та подання інформації для наступного прийняття рішення.

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність доставки вантажів за рахунок можливості швидкого доступу інформації про суб'єкти та об'єкти доставки. Такі системи успішно функціонують на заході. Серед них, зокрема такі: Gonrad, Videotrans, CTC, BRS, Espase Cat, ISCIS, GPS та ін.

Завдяки розвитку Internet та активізації діяльності численних віртуальних фірм в сфері логістики розробляється все більше IT проектів до-ставки-розподілу товарів та ресурсів, наприклад, системи управління транспортно-експедиційною компанією, складом, розподільним центром.

Сучасний етап розвитку логістики характеризується застосуванням Internet-Intranet-технологій в управлінні логістичними компаніями, активізацією логістичного проектування, використанням методик розподіленого мобільного управління (m-logistics) та неперервної підтримки (інформаційної та ресурсної) життєвого циклу товарів та послуг (CALS).

Важливими аспектами формування та функціонування логістичних систем є їх нормативно-правове та екологічне забезпечення.

Проектування та планування логістичної системи завершується розробкою плану реалізації проекту, визначенням графіку впровадження. На стадії реалізації відбувається поступове компонування логістичної системи та її поєднання із організаційною структурою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таким чином, процес реалізації проекту потребує контролю за дотриманням графіка впровадження та оцінки фактичних результатів. На заключному етапі відбуваються вимірювання й оцінка показників діяльності системи й через зворотний зв'язок надання особам, що планують стратегічний процес, інформації, необхідної для внесення окремих коригувань або проведення модифікації всієї системи.

3.3 Розроблення напрямів ефективності інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Основними чинниками підвищення логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розширення й поглиблення асортименту, удосконалення цінової політики, застосування реклами для стимулювання продажів, використання знижок та ін. Зростанню ефективності логістичної діяльності з закупівлі товару сприятиме ефективний вибір постачальників, співробітництво із якими забезпечує максимальну винагороду і мінімальний ризик. Для цього комерційний відділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна проводити порівняльну характеристику постачальників по найважливішим критеріям.

Чинником підвищення ефективності логістичної діяльності є удосконалення цінової політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і навіть застосування реклами для стимулювання продажів, а також розробка торговельної політики.

Торговельна політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає певну систему, форми й ефективні методи, що забезпечують реалізацію стратегічних планів і максимальну ефективність логістичної діяльності. Отримані дані дозволяють активніше впливати на комерційні процеси, пов'язані з доведенням продукції до споживачів.

Класифікація великої різноманітності чинників зростання ефективності логістичної діяльності може здійснюватись за видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення).

Групування чинників за цією ознакою робить можливим досить чітке визначення джерел підвищення ефективності:

зростання продуктивності праці (економія витрат живої праці), зниження фондоемності (капіталоємності) і матеріалоемності продукції;

напрямами розвитку й удосконалення виробництва.

Водночас оцінка ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виходить за межі його показників, оскільки функціонування товариства впливає на поведінку інших суб'єктів ринку.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідним є розроблення напрямів ефективності управління логістичною діяльністю. Для цього необхідно розглянути такі стратегічні альтернативи, а саме стратегії інтеграції, як:

по-перше, посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як товариства, яке виробляє необхідну продукцію;

по-друге, створення спільної організації з голландським концерном «Heineken» для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки.

Спільну організацію планується створювати з ініціативи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Можливі переваги такого союзу наведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Очікувані переваги створення спільної організації (з погляду отримання ефекту синергії)

Ознаки синергізму	Переваги
Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу)	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах
Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва)	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок)	Прискорення інноваційних процесів
Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин)	Підвищення продуктивності праці
Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення техніко-технологічної бази
Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування)	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самокупності
Поєднання управлінських потенціалів	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень

Зазначимо, що фактично основна мета створення спільної організації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландським концерном «Heineken» полягає у тому, щоб замкнути та оптимізувати ланцюг «виробництво – експортний

збут». Вся продукція, вироблена в межах створеного спільної організації на додаткових виробничих потужностях, буде експортуватися на європейський ринок; домогтися мінімізації собівартості продукції; забезпечити перехід до програм тотального управління якістю за рахунок тестування вихідної сировини та матеріалів, забезпечити їх високу якість.

Однією з основних переваг створення спільної організації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання спільних каналів збуту продукції на європейських ринках країн (це канали збуту голландського концерну «Heineken», яке зуміло налагодити ефективну систему збуту майже в усіх європейських країнах. Структурна схема системи збуту продукції спільної організації (СО) наведена на рис. 3.2.

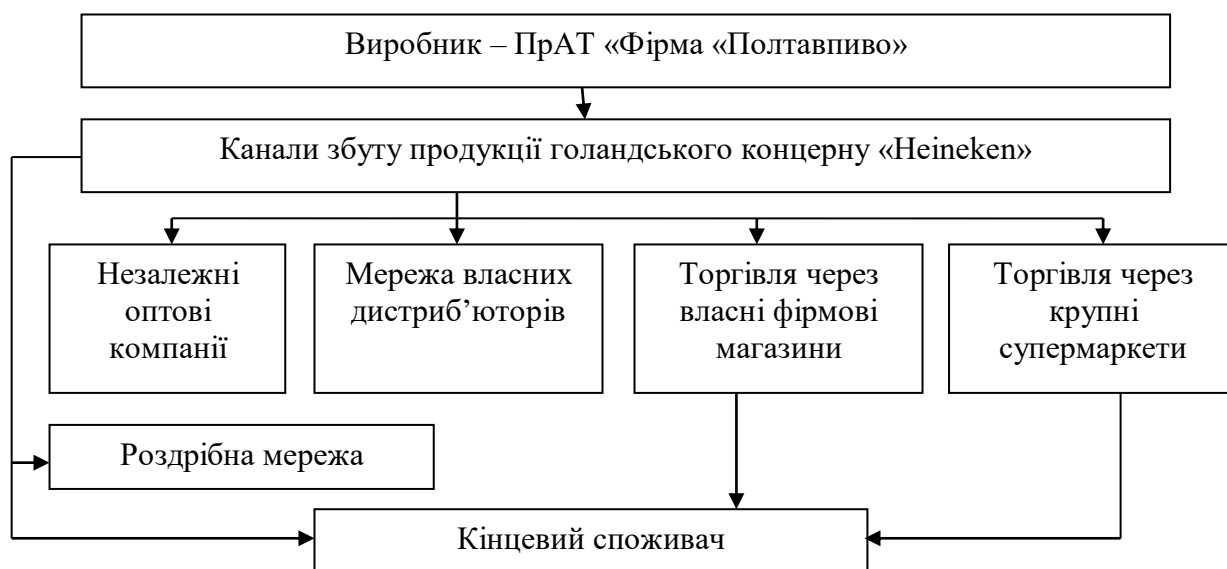


Рисунок 3.2 – Структурна схема системи збуту продукції спільної організації

Зазначимо, що основну частину експортного збуту продукції спільної організації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та голландського концерну «Heineken» планується здійснювати через мережу власних дистриб'юторів концерну, далі за обсягами продажів ітимуть незалежні оптові компанії; значно менші обсяги збуту забезпечуватиме фірмова торгівля через магазини, які належать

голландському концерну «Heineken», та пряма робота з найбільш крупними супермаркетами на європейських ринках.

Основними цілями створення спільної організації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є можливість нарощування обсягів діяльності за рахунок організації експорту на перспективний європейський ринок.

Передбачається, що статутний фонд спільної організації становитиме 8,75 млн. грн., при цьому вклад у статутний фонд спільного підприємства голландської сторони становить 4,7 млн. грн. (53,7%), вклад української сторони – 4,05 млн. грн. (46,3%). Склад та структура власників спільної організації представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Склад та структура власників спільної організації

Засновники СО	Внесок у статутний капітал, млн. грн.	Частка у власності СО, %
Концерн «Heineken» (Голландія)	4,7	53,7
ПАТ «Фірма «Полтавпиво» (Україна)	4,05	46,3

Для реалізації зазначеного проекту буде сформовано склад і структуру вкладень учасників у створення спільної організації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Склад та структура вкладень учасників у статутний фонд СО

Засновники СО	Сума вкладу, млн. грн.	Частка, %
Концерн «Heineken»	4,7	53,7
у тому числі		
внесок у вигляді постачання устаткування	3,29	37,6
внесок у вигляді грошових коштів	1,41	16,1
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (Україна)	4,05	46,3
у тому числі		
внесок у вигляді основних фондів	1,39	15,9
внесок у вигляді грошових коштів	1,16	13,3
внесок у вигляді матеріальних цінностей	1,5	17,1
Разом	8,75	100 %

Дані табл. 3.5 свідчать, що 62,9 % статутного фонду спільної організації створено за рахунок основних засобів, 29,7 % – за рахунок грошових коштів і 7,4 % статутного фонду – за рахунок внеску товарно-матеріальних цінностей.

Плановий звіт про фінансові результати під час реалізації інвестиційного проекту наведено у табл. 3.5. Як видно з приведеного звіту у табл. 3.5 видно, що інвестиційний проект починає приносити прибуток, починаючи з 2022 р. – року його реалізації.

Таблиця 3.5 – Плановий (прогнозний) звіт про фінансові результати за 2022–2026 рр. (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Доходи від реалізації	2204	5435	6683	8232	10125
Собівартість продукції	3156	4224	4638	5156	5647
Валовий прибуток	(952)	1211	2045	3076	4478
Адміністративні витрати	150	220	340	340	340
Збутові витрати	28	371,1	477,7	555	612,9
Фінансовий результат операційної діяльності	(1130)	620	1227	2181	3525
Податок на прибуток	0,0	186	368,1	654,3	1057,5
Чистий прибуток (збиток)	(1130)	434	858,9	1526,7	2467,5

Таким чином, загальна сума чистого прибутку після оподаткування (з урахуванням збитків, отриманих у перший рік реалізації проекту) становитиме 4157,1 тис. грн. Загальна сума чистого прибутку від діяльності спільної організації за 5 років становить 4157,5 тис. грн.

Оскільки частка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в статутному капіталі СО становить 43,6 %, то йому, відповідно, належить $4157,5 \times 0,436 = 1812,67$ тис. грн. чистого прибутку після оподаткування.

З огляду на те, що сума інвестиційних вкладень ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в створення СО становить 4,05 млн. грн., отримання чистого прибутку на вкладений капітал у сумі 1812,67 тис. грн. є позитивним результатом (в цьому разі рівень прибутковості інвестицій становить близько 45%).

Однак слід зазначити, що оцінка ефективності проекту за цим показником не враховує зміни вартості грошей у часі. Тому тепер, коли ми навели всі розрахунки основних показників інвестиційного проекту, проведемо аналіз економічної ефективності запропонованого проекту за допомогою коефіцієнтів, які найбільш часто використовуються у світовій практиці оцінки інвестиційних проектів і які враховують зміну вартості грошей у часі.

Для того щоб розрахувати усі показники економічної ефективності інвестиційного проекту, необхідно насамперед розрахувати прогноз фінансових потоків по проекту Cash Flow у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Грошові потоки по проекту за 2022-2026 рр. (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Чиста виручка від реалізації	2204	5435	6683	8232	10125
Амортизація устаткування	900	900	900	900	900
Всього надходжень від операційної діяльності	3104	6335	7583	9132	11025
Видатки від операційної діяльності					
Витрати на обслуговування обладнання	54,3	87,8	111	128,9	151,4
Витрати на оплату праці персоналі (з нарахуванням)	901,7	1003,4	1090,9	1272,5	1495,4
Витрати на сировину та матеріали	1170	2070	2350	2645	2854
Інші виробничі витрати	130,4	163,1	186	209,4	246,1
Адміністративні витрати	150	220	340	340	340
Збутові витрати	28	371,1	477,7	555	612,9
Податок на прибуток	0,0	186	368,1	654,3	1057,5
Всього операційних витрат	2434,4	4101,4	4923,7	5805,1	6757,3
Видатки (-) та надходження (+) по інвестиційній діяльності					
Стартові інвестиції в проект	(6250)				
Недоамортизована частина ОФ на кінець терміну реалізації проекту					+1750
Чистий потік інвестиційної діяльності	(6250)	0,0	0,0	0,0	+1750
Всього приплив коштів по проекту	3104	6335	7583	9132	11025
Всього відтік коштів по проекту	8684,4	4101,4	4923,7	5805,1	5007,3
Чистий грошовий потік	(5580,4)	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7

Розрахунок основних показників економічної ефективності з урахуванням ставки дисконту у 20 % наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Дисконтовані грошові потоки проекту створення спільної організації за 2022–2026 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Чистий грошовий потік, тис. грн	(5580,4)	2233,6	2659,3	3326,9	6017,7
Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	(5580,4)	1861,3	1846,7	1925,3	2902,1

З табл. 3.7 доходимо висновку, що чиста поточна вартість (NPV) проекту становить 2902,1 тис грн., що свідчить про його ефективність. Отже, прибутковість (рентабельність) проекту розраховується шляхом відношення чистої поточної вартості проекту до стартових інвестицій у проект і становить:

$$(1 + 2902,1 \div 8705) \times 100 \% = 133,3 \%$$

Строк окупності цього проекту становить 3,3 року, а внутрішня норма прибутковості проекту становить близько 42 %, що свідчить про наявність значного запасу міцності проекту.

Таким чином, для виходу на європейський ринок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно здійснити такі кроки: підвищити якість продукції; дослідити зовнішній ринок; провести оцінку експортного потенціалу; розробити експортний план; створити спільне підприємство з голландським концерном «Heineken».

Висновки до розділу 3

Під формування шляхів вдосконалення інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах бізнес-конкуренції були сформовані висновки.

1. Визначено напрями підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: використання концепції безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу продукції та проектів (CALS-

технологій) у проектній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зокрема у логістичній сфері. На даний час широкого розповсюдження досягли такі складові CALS-технологій, як управління відносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP) тощо. сукупних витрат та тривалості виконання проекту. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано використання логістичної підтримки, що забезпечить супровід і організацію матеріальних, фінансових, інформаційних потоків в цілому для створення доданої цінності та мінімізації сукупних витрат товариства. Також логістична підтримка на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стане важливою, як у оперативному, так і в технологічно-промисловому плані, із поступовим переходом до логістичних моделей основаних на ефективності (performance-based logistics) – логістика ефективності. Ці моделі здійснили революцію в логістичній підтримці, зобов'язавши постачальників забезпечити конкретні показники ефективності систем.

2. Запропоновано процес планування логістичних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою сучасних інформаційних систем та технологій: технологій управління та моделювання логістичних бізнес-процесів CALS I CASE; електронного документообігу (EDI-технологій); інтернет-рішень, мобільного та електронного бізнесу; систем сканування штрих-кодів та радіочастотної ідентифікації вантажів (RFID); голосової технології комплектування товарів (Pick-by-Voice); супутникових систем зв'язку і навігації, що дозволяють відстежувати товарно-транспортні потоки.

3. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідним є розроблення стратегії інтеграції: посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке виробляє необхідну продукцію; створення спільного підприємства з голландським концерном «Heineken» для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки. Спільне підприємство планується створити з ініціативи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розроблено напрями

ефективності інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво. Прибутковість (рентабельність) проекту розраховується шляхом відношення чистої поточної вартості проекту до стартових інвестицій у проект і становить: 133,3 %. Строк окупності цього проекту становить 3,3 року, а внутрішня норма прибутковості проекту становить близько 42 %, що свідчить про наявність значного запасу міцності проекту.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи на тему: «Інтегроване логістичне управління підприємством в умовах бізнес-конкуренції» отримані висновки.

1. Вивчення сутності й особливостей інтегрованого логістичного управління підприємством вказує на те, інтегроване управління логістичною діяльністю підприємства – це концепція, яку ЄС прийняв в якості сучасної моделі для узгодженої та скоординованої системи управління. Науковці під логістичною інтеграцією розуміють процес об'єднання діяльності різних підприємств з метою підвищення ефективності їх спільного функціонування за рахунок оптимізації на основі використання властивостей логістики в рамках їхньої спільної роботи параметрів реалізації функціональних потокових процесів.

2. Дослідження організації логістичної діяльності підприємства як структури логістичного управління вказують на те, що об'єднання операцій і функцій призводить до виникнення обмежено інтегрованих функціональних областей, наприклад, управління запасами, управління закупівлями, складування і вантажопереробка, виробництво, управління збутом, управління розподілом. Дана часткова інтеграція призводить до формування переліку основних функцій, наприклад, постачання, виробництво, надання послуг, збут.

3. Характеристика системи показників і методів оцінки логістичної діяльності підприємства вказує на те, що Варто відзначити, що до показників логістичної діяльності підприємства можна віднести такі: продуктивність логістичної системи; ефективність логістичної системи; надійність логістичної системи; гнучкість логістичної системи. Можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності руху товару на підприємстві варто вважати: інтеграцію складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, виробництва і збуту; вибір способів перевезень і видів транспорту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вироблення оптимальних схем складування і тактики заповнення запасів.

4. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що український завод з виробництва і реалізації пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв відноситься до харчової промисловості України, що знаходиться в місті Полтаві. Виконаний аналіз показує, що в 2020 р. відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників товариства, зокрема на 8 осіб у порівнянні з 2018 р. Таке збільшення відбулося за рахунок категорії виробничого персоналу на 10 осіб у 2020 р., що знайшло своє вираження в підвищенні питомої ваги у загальній середньообліковій чисельності зайнятих з 90,51% (2018 р.) до 90,36 (2020 р.).

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що в 2020 р. темпи приросту: показників капіталу: середньої вартості сукупного капіталу склали 47,52 в.п. проти 2018 р. і проти 2019 р. – 38,66 в.п. відповідно; середньої вартості власного капіталу склали 99,11 в.п. проти 2018 р. і проти 2019 р. – 61,31 в.п. відповідно; показників ресурсів: середньорічної вартості основних засобів проти 2018 р. склали 69,46 в.п. і проти 2019 р. – 75,26 в.п. відповідно; середньорічної вартості нематеріальних активів проти 2018 р. склали 28,41 в.п. і проти 2019 р. – 116,08 в.п. відповідно; середніх залишків оборотних засобів проти 2019 р. склали в 4 рази; середньооблікової чисельності працівників проти 2018 р. склав 2,93 в.п. і проти 2019 р. – 0,36 в.п. відповідно; економічних показників: чистого доходу (виручки) від реалізованої продукції проти 2018 р. склав 6,31 в.п.; операційних витрат проти 2018 р. склав 14,55 в.п. і проти 2019 р. – 4,69 в.п. відповідно; валового прибутку проти 2018 р. склав 36,27 в.п. і проти 2019 р. – 5,36 в.п. відповідно; прибутку від операційної діяльності проти 2018 р. склав 80,39 в.п. і проти 2019 р. – 10,62 в.п. відповідно; прибутку від звичайної діяльності до оподаткування проти 2018 р. склав 107,31 в.п. і проти 2019 р. – 12,33 в.п. відповідно; чистого прибутку проти 2018 р. склав 91,36 в.п. і проти 2019 р. – 7,07 в.п. відповідно; показників ефективності використання ресурсів та витрат: продуктивності праці працівників менше на 3,13 в.п. проти 2018 р. і на 0,41 в.п. проти 2019 р.; коефіцієнта зносу основних засобів проти 2018 р. склав 7,81 і проти 2019 р. – 2,99 в.п. відповідно; коефіцієнта обіговості оборотних

засобів проти 2018 р. склав 45,61 в.п.; абсолютне відхилення рентабельності сукупного капіталу склало 4,81 в.п. проти 2018 р.

Аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», який показує, що в 2020 р. коефіцієнти: автономії склав найвище значення 0,82, що порівняно з 2019 р. є більшим на 0,1 та порівняно з 2018 р. – на 0,2; концентрації залученого капіталу склав найнижче значення 0,3, що порівняно з 2019 р. є меншим на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,08; фінансової залежності склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. менше на 0,17 та порівняно з 2018 р. – на 0,39; фінансування склав найвище значення 4,75, що порівняно з 2019 р. більше на 2,67 та порівняно з 2018 р. – на 3,12; заборгованості склав найнижче значення 0,14, що порівняно з 2019 р. менше на 0,25 та порівняно з 2018 р. – на 0,47; довгострокового залучення позикових коштів склав в найвище значення 0,08, що порівняно з 2019 р. більше на 0,8 та порівняно з 2018 р. – на 0,7; забезпеченості запасів склав найвище значення 2,06, що порівняно з 2019 р. більше на 0,6 та порівняно з 2018 р. – на 1,38; забезпеченості обігових засобів склав найвище значення 0,57, що порівняно з 2019 р. більше на 0,02 та порівняно з 2018 р. – на 0,22.

6. Діагностика існуючої системи логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує, що до тенденції логістичного управління здійснюють безпосередній вплив на прийняття логістичних рішень і розвиток – мікро- і макрологістики, це: значне розширення асортименту логістичних послуг; активне використання прямого відвантаження, які зводять до нуля запаси і відповідні витрати у розподільчих центрах; масовий випуск продукції на замовлення, що об'єднує вигоди масового виробництва з гнучкістю продукції на замовлення (B2C); поширення прямої доставки через електронні мережі передачі даних, через кур'єрські служби. Становлення логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається за етапами: становлення фрагментарних основ логістики; формування інтегрованої логістики; розвитку інформаційних технологій в логістиці; функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Дослідження результируючих показників логістичної діяльності

ПрАТ Фірма «Полтавпиво» показали, що на кінець 2020 р. зменшились всі досліджувані показники: запаси на 8223 тис. грн. або 18,48 % відносно 2019 р. і на 14608 тис. грн. або 28,71 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 36281 тис. грн.; виробничі запаси на 7531 тис. грн. або 24,97 % відносно 2019 р. і на 14924 тис. грн. або 39,75 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 22624 тис. грн.; незавершене виробництво на 3279 тис. грн. або 36,4 % відносно 2019 р. і на 3071 тис. грн. або 34,89 % порівняно з 2018 р. і склало в сумі 5730 тис. грн.; коефіцієнт накопичення дорівнював 3,577, що менше на 3,757 відносно 2019 р. і на 6,632 відносно 2018 р. Разом з тим у 2020 р. готова продукція збільшилась на 2602 тис. грн або 48,93 % відносно 2019 р. і на 3402 тис. грн. або 75,3 % порівняно з 2018 р. і склала в сумі 7920 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти також збільшились на 45,61 % порівняно з 2019 р. або на 17070 тис. грн. і в 2 рази проти 2018 р.

7. Визначено напрями підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: використання концепції безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу продукції та проектів (CALS-технологій) у проектній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зокрема у логістичній сфері. На даний час широкого розповсюдження досягли такі складові CALS-технологій, як управління відносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP) тощо. сукупних витрат та тривалості виконання проекту. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано використання логістичної підтримки, що забезпечить супровід і організацію матеріальних, фінансових, інформаційних потоків в цілому для створення доданої цінності та мінімізації сукупних витрат товариства. Також логістична підтримка на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стане важливою, як у оперативному, так і в технологічно-промисловому плані, із поступовим переходом до логістичних моделей оснований на ефективності (performance-based logistics) – логістика ефективності. Ці моделі здійснили революцію в логістичній підтримці, зобов'язавши постачальників забезпечити конкретні показники ефективності систем.

8. Запропоновано процес планування логістичних технологій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за допомогою сучасних інформаційних систем та

технологій: технологій управління та моделювання логістичних бізнес-процесів CALS I CASE; електронного документообігу (EDI-технологій); інтернет-рішень, мобільного та електронного бізнесу; систем сканування штрих-кодів та радіочастотної ідентифікації вантажів (RFID); голосової технології комплектування товарів (Pick-by-Voice); супутникових систем зв'язку і навігації, що дозволяють відстежувати товарно-транспортні потоки.

9. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідним є розроблення стратегії інтеграції: посилення контролю над поставками вихідної сировини для виробництва за рахунок придбання у власність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке виробляє необхідну продукцію; створення спільного підприємства з голландським концерном «Heineken» для організації експортного збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейські ринки. Спільне підприємство планується створити з ініціативи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з голландським концерном «Heineken», що передбачає розміщення на базі українських активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розроблено напрями ефективності інтегрованого логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво. Прибутковість (рентабельність) проекту розраховується шляхом відношення чистої поточної вартості проекту до стартових інвестицій у проект і становить: 133,3 %. Строк окупності цього проекту становить 3,3 року, а внутрішня норма прибутковості проекту становить близько 42 %, що свідчить про наявність значного запасу міцності проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30 URL: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Господарський Кодекс України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
5. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ІХ / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. URL: <http://federation.org.ua/zakonodavstvo/zakon-ukraini-pro-okhoronu-pratsi-2694>.
6. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр начальної літератури, 2019. 356 с.
7. Бородіна О.А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31. Частина 1. С. 77 – 84.
8. Васелевский М., Патора Р. Інформація та кадри в логістичних системах. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. 272 с.
9. Вахович І.М., Камінська І.М., Гарасюк А.В. Методичні підходи до аналізу фінансових потоків у логістичній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 129 – 134.
10. Вахович І.М., Камінська І.М., Хомицький В.М., Гарасюк А.В. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства: сутність, трансформація і капіталізація. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. Вип. 15 (58). С. 54 – 67.

11. Волохова І.В., Волохов В.А., Барський В.І. Логістичне забезпечення глобального руху матеріальних потоків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 117 – 124.

12. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 78 – 81.

13. Гадецька С.В., Сергієнко О.А., Матвєєва О.О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *БізнесІнформ*. 2017. № 1. С. 292 – 301.

14. Горбенко О.В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Знання, 2016. 315 с.

15. Гуренкова О.В., Дем'яненко С.В. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №9. URL: <https://cutt.ly/Yxkpgf3> (дата звернення 26.10.2021).

16. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. Організація та проектування логістичних систем: підручник. К: Міленіум. 2016. 387 с.

17. Дзінько А.М. Мультиагентний підхід до автоматизації процесів керування матеріальними потоками в логістичних системах: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.07 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2016. 126 с.

18. Енергетичний менеджмент та енергоефективність [підручник] / [І.О. Самойленко, О.Г. Гриб, А.О. Запорожець та ін.]. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 348 с.

19. Жаболенко М.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навчальний посібник у схемах і таблицях / М.В. Жаболенко, С.В. Чернишева. Львів: Магнолія-2006, 2015. 552 с.

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

21. Іваненко Т.Я. Логістика: Конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2018. 84 с.

22. Іванова М.І. Принципи формування логістичних систем. *Управління розвитком*. 2016. №2 (184). С. 82 – 88.

23. Іванова М.І. Управління логістичною системою кластера промислових підприємств: дис. докт. ек. наук: 08.00.04 / Класичний приватний університет Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет». Кривий Ріг, 2018. 592 с.

24. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ : Каравела, 2019. 480 с.

25. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №. 2. С. 60 – 65.

26. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика. Теорія і практика. К: Центр навчальної літератури. 2019. 360 с.

27. Комерційна логістика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, Т.Д. Москвітін, В.М. Торопков [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 408 с.

28. Кононенко А.В., Романенков Ю.О., Гатило В.П. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.

29. Кононенко А.В., Романенков Ю.О., Гатило В.П. Логістика: навч. посіб. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.

30. Кравченко М.О., Манорик Г.О. Концепції логістики електронної комерції підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1 (63). С. 124 – 130.

31. Крикавський С.В., Патора Р. Оптимізація економічних систем на засадах логістики. *Вестн. Харьковск. госуд. политехн. ун-та*. Ч. 2. 2000.

32. Крикавський С., Плохильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Львів: Видавництво львівської політехніки. 2020. 848 с.

33. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 288 с.

34. Круш П. В., Мегедь Ю. В. Система управління складом як частина логістичної стратегії підприємств із виробництва приправ. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 135 – 139.

35. Кузьмін О.Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посібник. 4-те вид., випр. та допов. [Кузьмін О.Є., Мелшник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З.]. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018. 208 с.

36. Кузьмін О.Є., Романишин С.Б., Пшик-Ковальська О.О. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2017. 194 с.

37. Кучмєєв О.О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99 – 103.

38. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

39. Логістичні проекти та методи їх оптимізації / уклад. О.В. Амеліницька. Маріуполь: ПДТУ, 2019. 186 с.

40. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: SVA-print, 2020. 190 с.

41. Маркетингово-логістичні процеси в економіці: теорія та практика: монографія / М.В. Мальчик, О.В. Попко, Н.А. Гонтаренко [та ін.]; за ред. М.В. Мальчик. Рівне: НУВГП, 2015. 197 с.

42. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, частина 2. С. 119 – 124.

43. Михаліцька Н.Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

44.Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.

45. 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.

46.Мойсеєнко І.П. Системний аналіз в економіці: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 248 с.

47. Основи економічної теорії (для управлінців): навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня, Н.С. Ковтун. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. 131 с.

48.Основи економічної теорії: навчальний посібник / І. Ревак, Ю. Кіржецький, М. Кіржецька, С. Мельник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.

49.Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Видав. дім «Кондор», 2016. 366 с.

50. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.

51. Патора Р., Дейнега І.О., Леонт'єв С. Інтегроване управління в логістичних системах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. № 472: Логістика. С. 545 – 549.

52. Пеліхов Є.Ф., Іванова О.А., Сумець О.М. Економіка сучасного підприємства. 2-ге вид., випр., доповн. Харків: Вид-во НУА, 2017. 312 с.

53. Перезовова І.В., Сакур А.Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58 – 64.

54. Петухова О.М., Ткачук О.С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/jxki4kH> (дата звернення 16.10.2021).

55. Підгорна Ю.С. Ввпровадження методів інтегрованого логістичного управління на підприємстві *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: VIII Міжнародна науково-практичної Інтернет-конференція (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

56. Підгорна Ю.С. Напрями покращення логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». *Економіко-правові дискусії*: II Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та науковців (м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р.). Кропивницький: 2021.

57. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 54 – 60.

58. Посилкіна О.В., Баєва О.І., Онищенко Я.Г., Сагайдак-Нікітюк Р.В. Економіка логістики: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2018. 251 с.

59. Потапова Н.А. Логістика онлайн-торгівлі в контексті проявів глобалізації цифрової економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №3. С. 62 – 77.

60. Потапова Н.А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 892. С. 179 – 189.

61. Правук О. Применение ABC-анализа для сырья и материалов. *Конъюнктура товарных рынков*. 2015. № 1. С. 39 – 40.

62. Рудківський О.А, Гонгало Ю.В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218 – 224.

63. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Телепнева О.С. Менеджмент: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2017. 112 с.

64. Сачинська Л.В. Шляхи становлення логістичних підходів до управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 228 – 233

65. Сивак Р.Б. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 26 – 29.
66. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. №4. С. 28 – 33.
67. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
68. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
69. Сумець О.М. Логістика: тести, практичні завдання, основні дефініції: навчальний посібник / О.М. Сумець, В.А. Войтов, С.О. Огієнко, С.А. Островерх; за ред. О.М. Сумеця. Харків: Міська друкарня, 2016. 200 с.
70. Сумець О.М., Власовець В.М. Стратегії управління бізнесом. Харків: ТОВ «Планета-Прінт», 2018. 120 с.
71. Сумець О.М., Огієнко С.О. Логістичний менеджмент: навч. посіб. для сам. роботи. Харків: РВВ ХНТУСГ, 2018. 64 с.
72. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навчальний посібник. К: ЦУЛ. 2020. 392 с.
73. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник / В.О. Федорова, В.В. Блага. Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.
74. Хромов О.П. Логістика: навчальний посібник. Харків: Бурун книга, 2016. 224 с.
75. Ценклер Н.І. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 84 – 91.
76. Чухрай Н.І., Патора Р. Інновації та логістика товарів: монографія. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 262 с.
77. Шевців Л.Ю., Петецький І.П. Логістичні витрати підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2017. 244 с.

78. Шевченко І.В. Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. С. 520 – 524.

79. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Проектування логістичних систем: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2015. 286 с.

80. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Видав. дім «Кондор», 2018. 220 с.

81. Яременко О.Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Том 1. С. 240 – 244.

82. Błaik P. Logistyka. Warszawa: PWE. 1999. 244 s.

83. Kompendium wiedzy o logistyce. Warszawa: PWN. 1999. 315 s.