

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: «Удосконалення системи логістичного менеджменту
підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 601ЕМл

Савенко Станіслав Ігорович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Амеліна І.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення логістичного менеджменту підприємства	5
1.2. Складові елементи системи логістичного менеджменту підприємства.....	14
1.3. Методи логістичного менеджменту підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	36
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	54
2.3. Оцінка діючої системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	65
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	76
3.1. Напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	76
3.2. Формування альтернативних напрямків логістичного менеджменту щодо освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	84
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	88
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

У країнах з розвинутою ринковою економікою логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування логістичної системи забезпечує підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств. В Україні кількість підприємств, що працює на основі концепцій логістики є невеликою. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи логістики та добре сформовану логістичну систему. Вітчизняні підприємства недостатньо використовують у своїй діяльності логістичні підходи та концепції. Це зумовлено, насамперед, слабким розвитком в Україні логістики як науки, хоча існують усі передумови для її застосування.

Для комплексного та практичного застосування концепцій логістики, формування логістичних систем підприємств необхідними є відповідний рівень розвитку та рівень розвитку економіки суспільства в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Здійснення поставленої мети можливе шляхом вирішення наступних завдань:

- дослідження сутності та значення логістичного менеджменту підприємства;
- дослідження складових елементів системи логістичного менеджменту підприємства;
- дослідження методів логістичного менеджменту;
- аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- оцінка діючої системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробка основних напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

формування альтернативних напрямків логістичного менеджменту щодо освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система логістичного менеджменту підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є особливості системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

В ході дослідження використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення; класифікації; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і фінансово-економічного аналізу; графічний. Інформаційною базою дослідження стали: звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», матеріали періодичної преси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, навчально-методична література з логістичної діяльності та менеджменту виробничих підприємств та власні аналітичні розрахунки.

Ступінь новизни проявляється в розробленні напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи логістичного менеджменту підприємства, аналізу методичних підходів щодо формування логістичного менеджменту підприємства, розробці та використанні удосконаленої логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Структурно кваліфікаційна робота поділена на три розділи, вступ, висновки до кожного окремого підрозділу, загальні висновки, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 96 сторінок, містить 23 таблиці, 26 рисунків і 73 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення логістичного менеджменту підприємства

Значення логістичного менеджменту можливо розглянути як формування та реалізацію механізму управління. Який повинен об'єднати послідовність дій керуючого персоналу, логістичних посередників та контрагентів, функціональних ланок у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання–виробництво–збут» у межах логістичної системи. В табл. 1.1 розглянуто взаємозалежність принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного забезпечення[58].

Таблиця 1.1 – Основні принципи логістичного менеджменту

Принципи логістичного менеджменту	Характеристика
Системність	Діяльність організації розглядається у межах однієї економіко-виробничої системи, із сукупністю самостійних сфер діяльності, комплексність характерна для функціонування як окремих логістичних операцій, так і для системи в цілому.
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Узгодженість процесів роботи окремих ланок.
Інтеграційний зв'язок	Є характерним для діяльності логістичних підсистем.
Впровадження ефективної інформаційної бази	Застосування сучасних інформаційних технологій, раціоналізація інформаційних потоків, побудова інформаційної моделі.
Адаптованість	Здатність логістичної системи пристосовуватись до змінних умов зовнішнього економічного середовища.

Варіантом практичного впровадження принципів логістичного менеджменту можливо досягти збільшення організаційно-економічної стійкості суб'єкта господарської діяльності, усунути конфлікти між функціональними

підрозділами, забезпечити інтегровану взаємодію з логістичними партнерами та досягти додаткових конкурентних переваг. Логістичний менеджмент – це персонал, що керує логістичним процесом. Його поділяють на:

Top management – вищий управлінський персонал, наприклад, заступник директора з логістики, логістичний менеджер, начальник відділу логістики.

Middle management – середній управлінський персонал – керівники структурних підрозділів, відділу логістики, координатори функціональних областей логістики організації або ключових логістичних функцій, аналітики, провідні логістичні менеджери.

Lower management – управлінський персонал нижчої ланки служби логістики фірми: логістичні менеджери, аналітики-статистики, допоміжний персонал та ін. Менеджмент логістики організації має здійснювати наступні завдання (рис. 1.1).

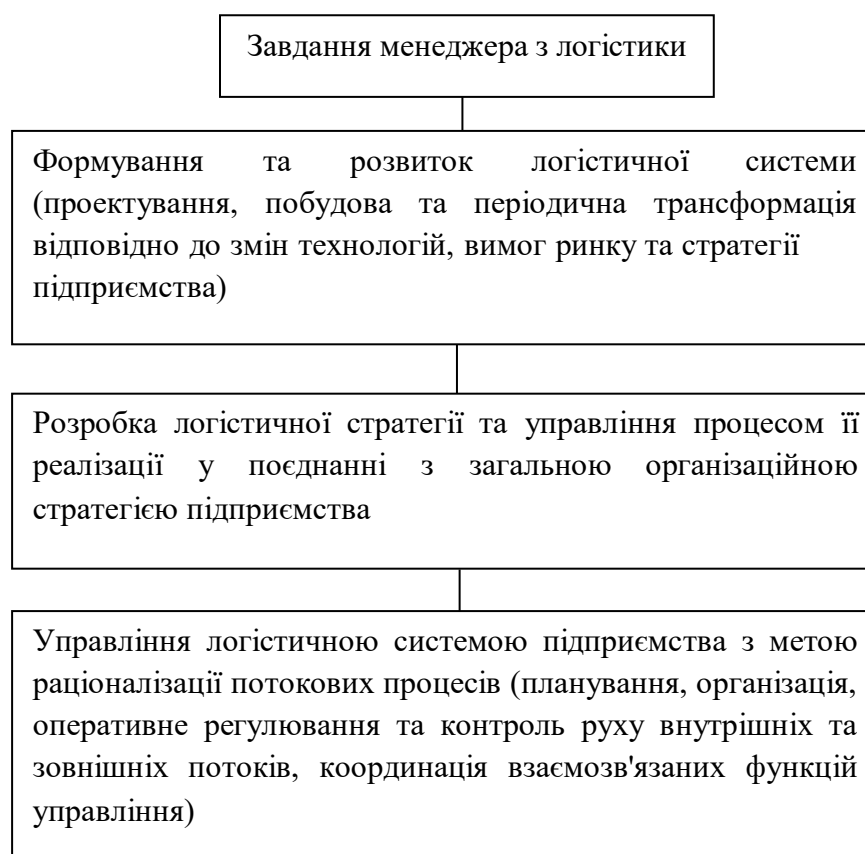


Рисунок 1.1 – Завдання менеджера з логістики (складено автором на основі [26])

Таким чином, застосовуючи управлінські процедури між організаційної та між функціональної логістичної координації, логістичне управління спрямовує дії служб організації на досягнення концептуальної мети логістики.

Логістичний менеджмент за оперативними і стратегічними завданнями та цілями, такими як управління процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництвом та збутом готової продукції, тісно пов'язаний з усіма функціональними елементами менеджменту підприємства а саме інвестиційним, інноваційним, виробничим, фінансовим, інформаційним, персоналу [14].

Головним завданням логістичного менеджменту є організація та управління в рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж ланцюга від самого виробництва до кінцевого споживача. Логістичний підхід потребує інтеграції виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про переміщення товарів та матеріалів у єдину систему. Це має підвищити ефективність роботи у кожній із вищезгаданих сфер і міжгалузеву ефективність.

Мета логістичного менеджменту – оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування потоку матеріалів та інформації у виробництві та розподілі продукції. Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо забезпечена найкраща і швидка відповідь на ринковий попит при найменших витратах. Головна мета логістичного менеджменту відображається в його завданнях, які розділяють за ступенем значимості на три групи (рис. 1.2).

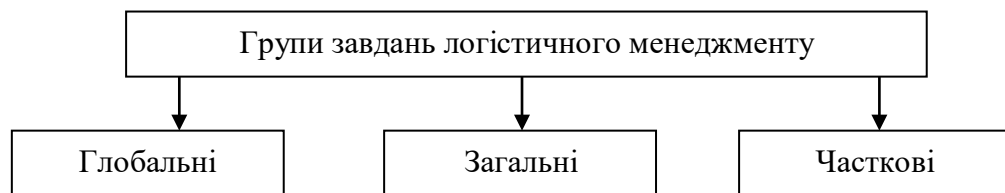


Рисунок 1.2 – Групи завдань логістичного менеджменту (складено автором на основі [14])

В межах логістичного менеджменту відбувається об'єднання логістичних функцій, сфер діяльності, процесів тощо. Для виконання функцій логістики в

організації беруть участь багато його складових підрозділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, виробничі, планово-економічний, збуту, транспортне, складське господарство, фінансовий відділ. Відділ логістики повинен взаємодіяти з різними службами організації для ефективного управління логістичними процесами. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності певних підрозділів, та змінює діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль [58].

Відповідно до глобальних завдань відносять:

створення комплексних систем матеріальних та інформаційних потоків;
стратегічне планування і контроль за використанням логістичних потужностей сферобігу та виробництва;

постійне вдосконалення концепції логістики в рамках обраної стратегії в змінному ринковому середовищі;

досягнення високої гнучкості шляхом максимально швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов існування організації.

Але вирішення глобальних завдань може бути реалізоване лише із постановкою і вирішенням загальних завдань [16].

Однією з умов існування логістичних систем усіх видів є розв'язання наступних загальних завдань:

здійснення постійного контролю за потоковими процесами в логістичних системах;

розробка, реалізація та удосконалення методів управління матеріальними потоками;

різнопланове прогнозування обсягів виробництва, запасів, перевезень;

виявлення розбіжностей між потребами виробництва і реальними можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах під час збуту і можливостями логістичної системи;

стандартизація вимог до якості логістичних операцій і окремих видів послуг;

раціональне ведення господарських зв'язків;

виявлення проблем втрат часу, матеріальних, грошових і трудових ресурсів;

визначення технології та стратегії фізичного переміщення матеріальних ресурсів, готової продукції, напівфабрикатів [14].

Логістична функція – це насправді велика група логістичних операцій, які направлені на реалізацію завдань логістичної системи. Отже, можливо виділити наступні функції логістичного менеджменту (рис. 1.3).

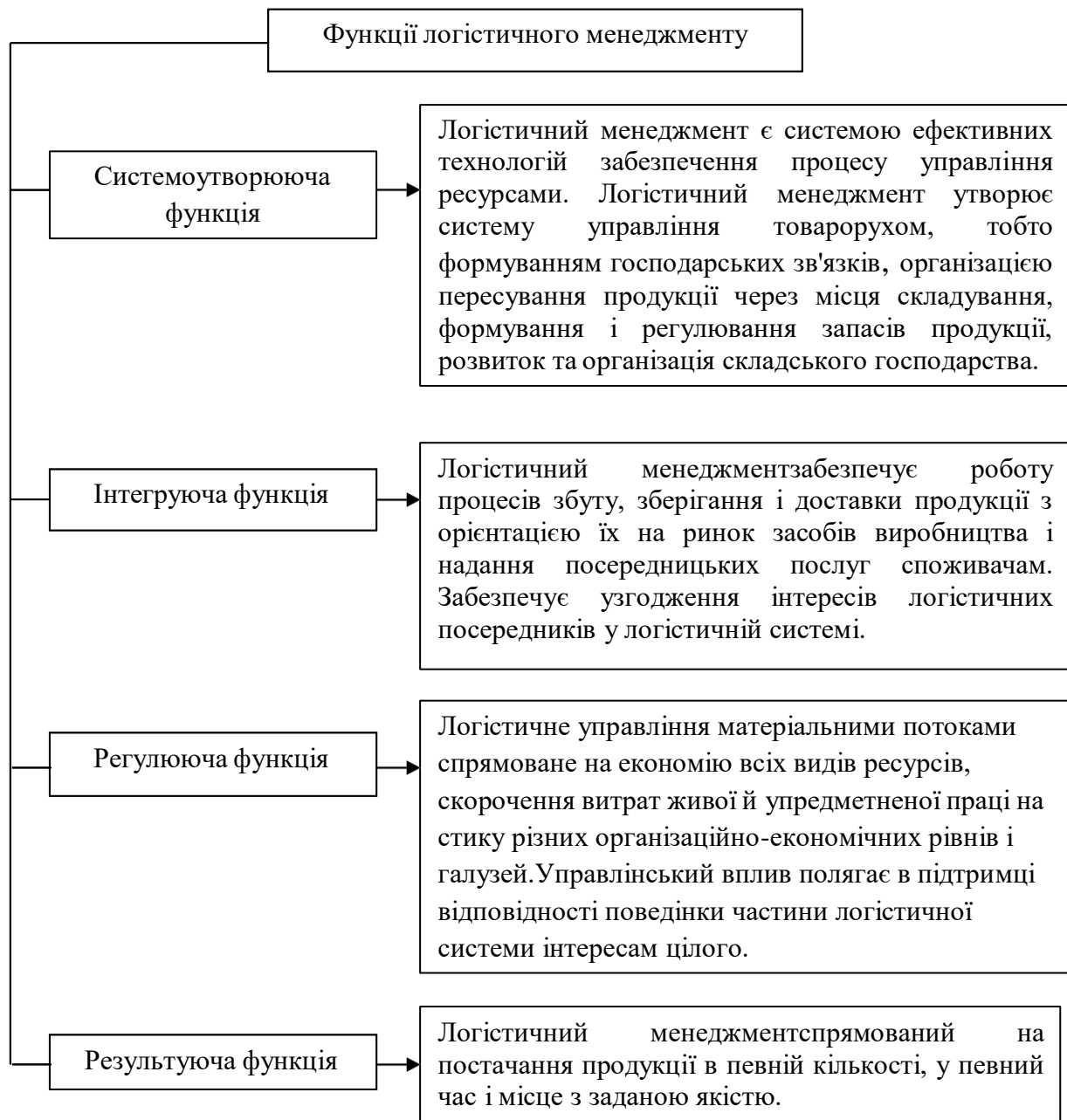


Рисунок 1.3 – Функції логістичного менеджменту (складено автором на основі [14])

Певні завдання в логістиці мають локальний характер. Вони більш динамічні та різноманітні:

оптимізація запасів усіх категорій і на всіх етапах товарного руху;

скорочення часу зберігання продукції на складах;

скорочення часу перевезень на всіх маршрутах;

максимально швидка реакція на потреби споживачів;

підвищення готовності до постачань на довгі шляхи;

зниження витрат у всіх складових логістичного ланцюга;

раціональний розподіл засобів перевезення;

підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації.

Система поглядів на раціоналізацію підприємницької діяльності шляхом оптимізації поточкових процесів є концепцією логістики (рис 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні правила концепції логістичного менеджменту (складено автором на основі [17])

Логістичний менеджмент охоплює всі етапи взаємодії ланцюга «постачання–виробництво–розподіл–споживання», він є визначальним у алгоритмі перетворення ресурсів у постачання готової продукції відповідно до споживчого попиту [58].

Для створення системи, що забезпечує прибуток в економіці лише за рахунок якісної зміни управління матеріальними потоками, необхідно розв'язати економічні, технологічні, технічні, та математичні завдання. Концепція – це цілісна система поглядів на те чи інше розуміння процесів та явищ. Розвиток послуг сервісу на сучасному рівні. Логістичний менеджмент має кінцеву мету, яка має назву семи правил логістики (рис.1.5).

Мета логістичного менеджменту вважається досягнутою, тільки в тому випадку, якщо усі сім правил виконано.

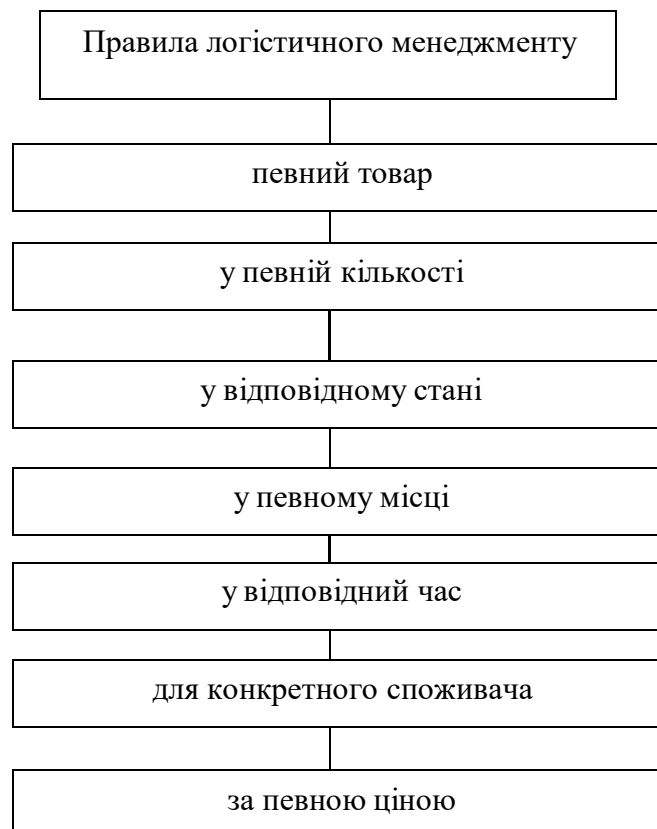


Рисунок 1.5 – Правила логістичного менеджменту (складено автором на основі [22])

Такі загальні функції як планування, контроль, управління, та самалогістична діяльність мають тісний взаємозв'язок з іншими видами діяльності на суб'єкті господарювання.

Логістичний менеджмент має зв'язок з маркетингом, з виробничим та фінансовим менеджментом [46].

Найбільш тісною є взаємозалежність маркетингу та логістичного менеджменту. Взаємовідносини маркетингу і логістичного менеджменту організації неоднозначні. Є різні точки зору: логістика – це частина маркетингу; маркетинг – це частина логістики; логістика і маркетинг належать до різних сфер; логістика і маркетинг мають спільні сфери.

На підприємстві різних сфер діяльності логістична та маркетингова системи мають спільну функціональну сферу (рис. 1.6).

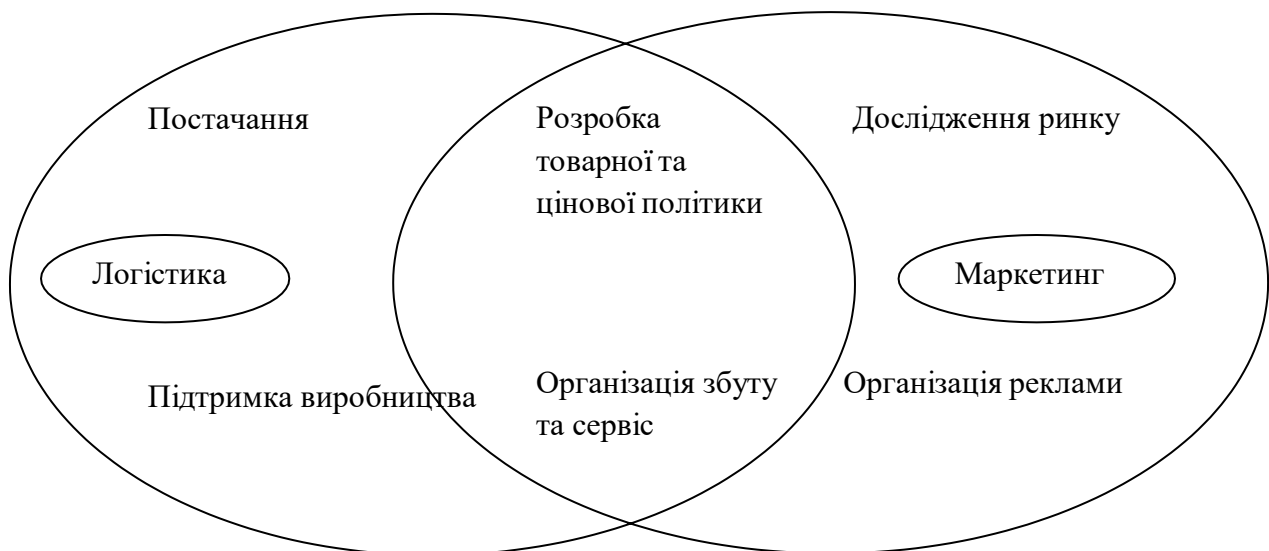


Рисунок 1.6 – Співвідношення логістики і маркетингу на підприємстві (складено автором на основі [46])

Завдання розробки збуту, товарної та цінової політики організації, мають розв'язуватись спеціалістами з логістики та маркетингу спільно.

Вибраний маркетинговою стратегією організації асортимент може вплинути на структуру логістичних ланцюгів, види та засоби транспортування які будуть використовуватись для перевезення. Це може призвести до зміни ціни

товарів та логістичних витрат. Таким чином, ефективність маркетингової діяльності організації прямо впливає на ефективність логістики і навпаки [37].

Зв'язок логістичного менеджменту з операційним проявляється у логістичній підтримці виробничого процесу та управлінні логістичною діяльністю постачання ресурсів та реалізації готової продукції.

Зв'язок логістичного менеджменту з інвестиційним та інноваційним направлена на врахування змін пов'язаних з введенням інновацій у виробництво, крім цього, вирішення проблем технічного та технологічного забезпечення логістичної діяльності [45].

Детальніше напрямки взаємодії представлені на рис. 1.7.

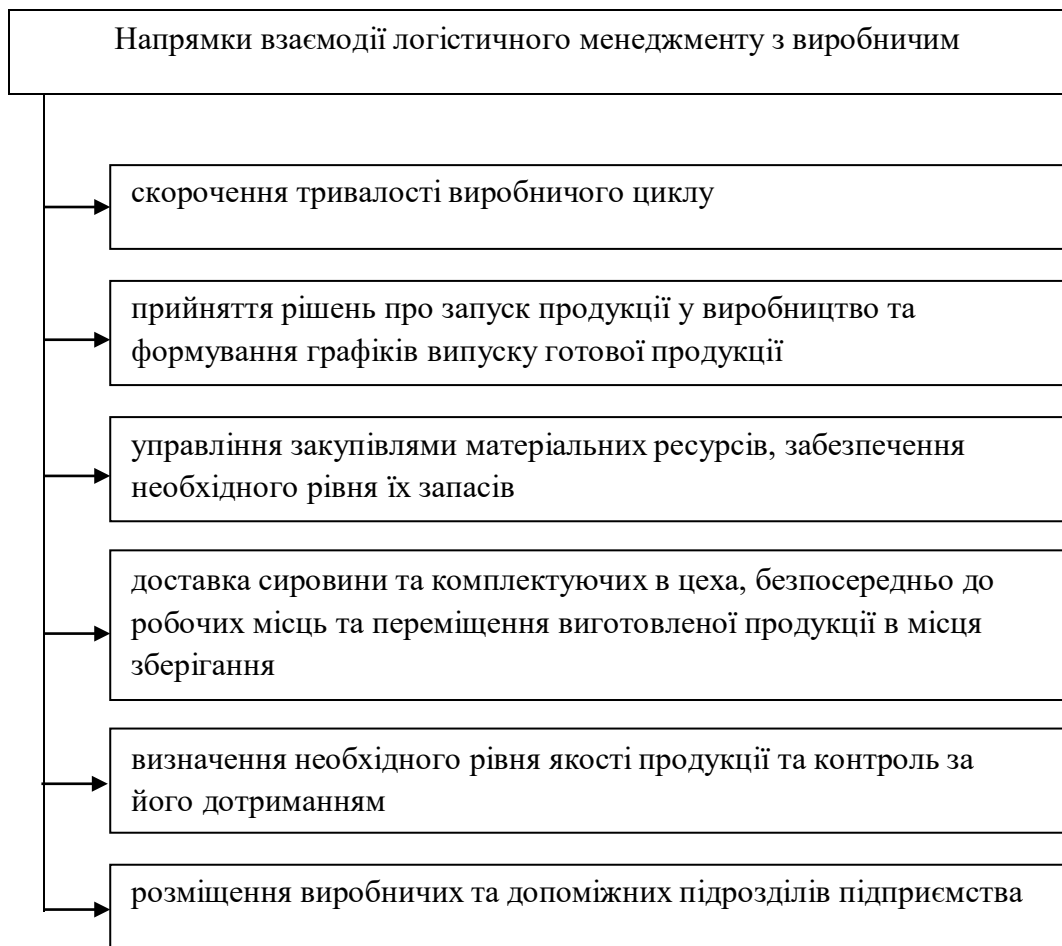


Рисунок 1.7 – Напрямки взаємодії логістичного менеджменту з виробничим (складено автором на основі [45])

Взаємозалежність логістичного і фінансового менеджменту – це визначення обсягу оборотного капіталу, який необхідно вкласти у запаси та його оборотність, при управлінні логістичними витратами, рішення про закупівлю обладнання для забезпечення логістичних процесів організації. Зв'язок логістичного менеджменту з управлінням персоналом проявляється у розміщенні, навчанні, стимулюванні персоналу в ланках логістичної системи, формуванні системи взаємин з координації між працівниками різних підрозділів організації [29].

Взаємозв'язок логістичного менеджменту із системою бухгалтерського обліку і звітності – виділення із загальної суми витрат логістичних витрат.

На рис. 1.8. більш детально розглянемо місце логістичного менеджменту в системі менеджменту підприємства.

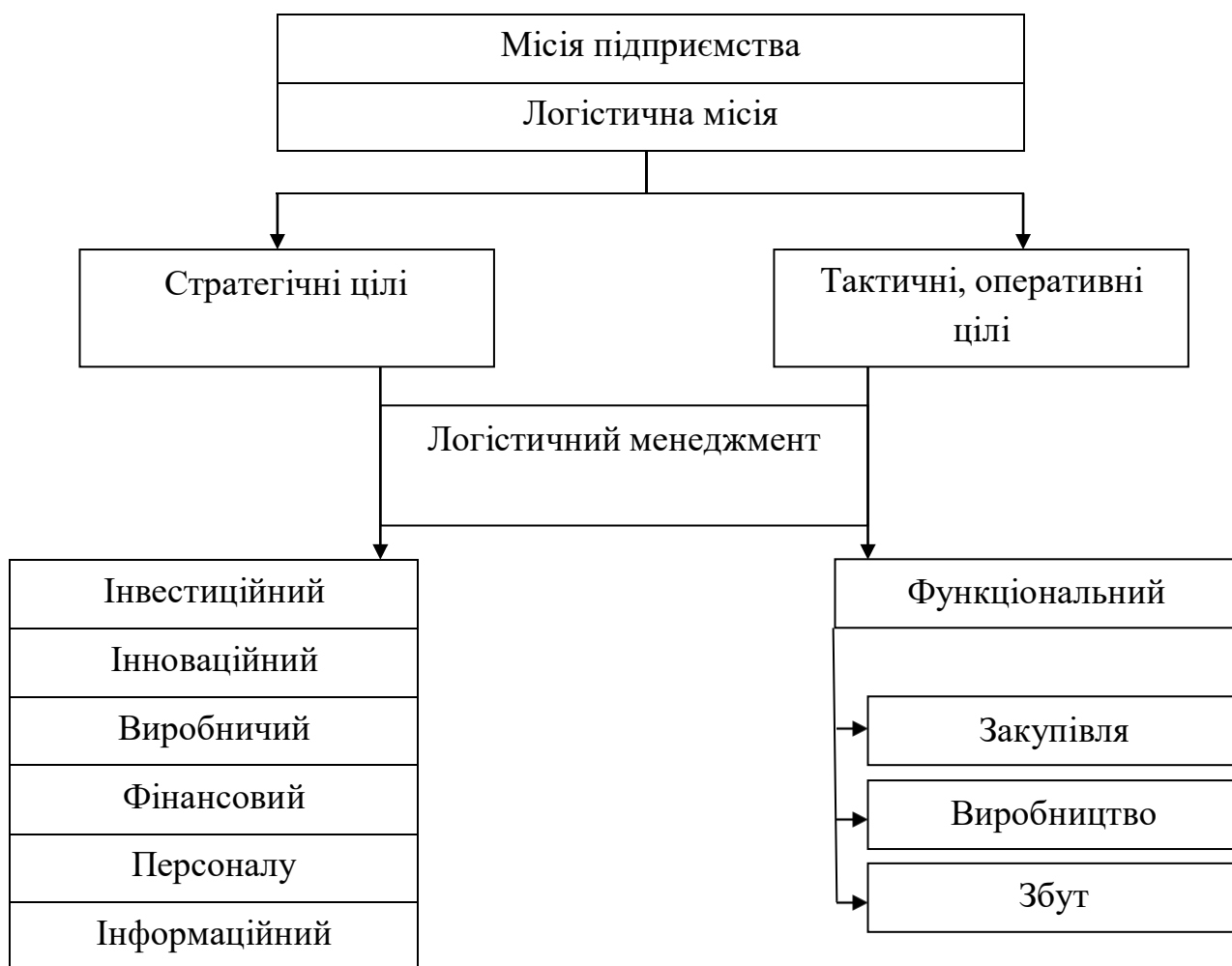


Рисунок 1.8 – Місце логістичного менеджменту в системі менеджменту підприємства (складено автором на основі [29])

Отже, в межах логістичного менеджменту інтегруються логістичні функції, процеси, та інші сфери діяльності тощо. Тому відділ або група логістики повинні тісно взаємодіяти з різними службами організації для максимально ефективного управління логістичними процесами. Для реалізації функцій логістики на суб'єкті господарювання беруть участь багато його підрозділів: матеріально-технічного постачання, маркетингу, планово-економічний, збуту, виробничі, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Інтеграційна місія логістичного менеджменту змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль [58].

1.2 Складові елементи системи логістичного менеджменту підприємства

Економічно ефективна організація і управління матеріальними потоками в умовах змінного ринкового середовища повинні використовувати основні логістичні принципи: однонаправленості; гнучкості; синхронізації; оптимізації; інтеграції потоків процесів. Організації і оперативному управлінню матеріальними потоками належить провідна роль в оперативному управлінні організацією, в своєчасній поставці продукції і особливо в цілях підвищення ефективності виробництва, пов'язаних з використанням виробничих ресурсів в часі і просторі [14]. Логістичний менеджмент підприємства повинен відповідати ряду вимог, зображених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Вимоги до логістичного менеджменту підприємства

Вимога	Характеристика
1	2
Забезпечення ритмічної, злагодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірним випуском продукції.	Під ритмічною роботою розуміється оптимальна (цілеспрямована, відповідно до закономірностей руху виробничого процесу) організація в часі і просторі одиничних, часткових і приватних процесів в єдиний безперервний виробничий процес, який забезпечує своєчасний випуск кожної конкретної продукції у встановлених обсягах з мінімальними витратами виробничих ресурсів.

1	2
Забезпечення безперервності процесів виробництва.	Безперервність виробничого процесу має дві суперечливі сторони: безперервність руху предметів праці і безперервність завантаження робочих місць. Питання в тому, якій безперервності виробничого процесу віддати перевагу в тих або в інших умовах.
Забезпечення надійності планових розрахунків і мінімальної трудомісткості планових робіт	<p>Передбачається, що усередині кожної стадії виробництва структура трудомісткості робіт виготовлення виробу в часі не змінюється. Насправді вона змінюється дуже суттєво. Так, підготовчі операції відсутні в кінці кожної стадії виготовлення виробу, а заключні – на початку.</p> <p>Зрештою недосконалість календарно-планових розрахунків ходу виробництва на підприємстві приводить до відомих недоліків: постійно виникаючому дефіциту деталей, непередбаченій наявності "вузьких місць", до розподілу робіт замість їх планування, неритмічності в роботі, до значних невиробничих втрат робочого часу.</p>
Забезпечення достатньої гнучкості і маневреності в реалізації мети при виникненні різних форс мажорних обставин	В умовах недосконалого планування на рівні цехів і виробничих ділянок забезпечення виконання виробничих планів організації, всім лінійним менеджерам і диспетчерському персоналу цехів і заводоуправління доводиться приділяти багато уваги регулюванню виробництвом і перерозподілом робіт з метою зменшення втрат виробництва і робочого часу.
Забезпечення безперервності планування	Кожний виробничий підрозділ одержує план (завдання за обсягом, номенклатурою і терміном виконання замовлень), забезпечується відповідними ресурсами і націлюється на досягнення запланованих кінцевих результатів роботи. Для підвищення рівня безперервності планування керівництву необхідно навчитися не тільки розробляти місячні плани-графіки виробничих завдань на кожній ділянці, але і уміти утримувати виробничий процес в рамках складеного плану-графіка при дії на нього різних збурень і обмежень.
Забезпечення відповідності системи оперативного управління виробництвом (ОУВ) типу і характеру конкретного виробництва	Існують розроблені типові системи ОУВ. Кожна з них відповідає типу і характеру виробництва, але складність їх дотримання полягає в тому, що на підприємстві, як правило, функціонують виробництва різних типів. Навіть в окремих цехах можливо виділити продукцію з ознаками масового, одиничного і серійного виробництва. В умовах ринку необхідність зростання ефективності виробництва обов'язково вимагає підвищення наукового рівня управління, автоматизації, його функцій, використання сучасного математичного апарату, засобів обчислювальної техніки, створення інтегрованих систем управління підприємствами (ІСУП).

Одним з ключових моментів логістичного менеджменту виробничого підприємства є планування логістичних потужностей. Алгоритм такого планування наведено на рис. 1.9.

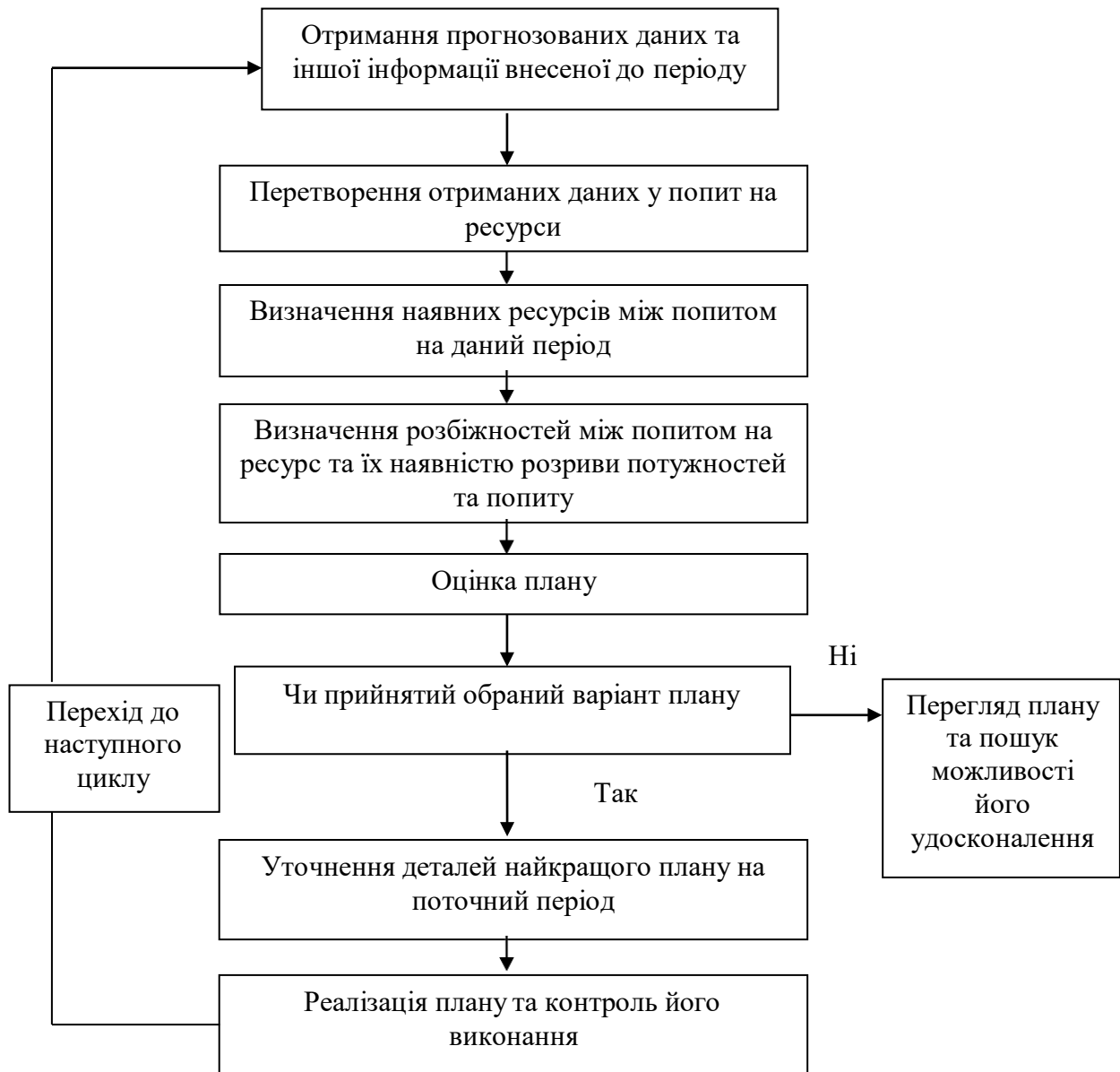


Рисунок 1.9 – Алгоритм планування логістичний потужностей (складено автором на основі [19])

Алгоритм планування логістичних потужностей виходить з ітеративного підходу – кроки 6 та 7 повторюються до тих пір, поки не буде знайдено прийняття рішення. Таке коригування виконують до моменту отримання визначного планом рівня логістичних потужностей. У загальному підході процес планування

логістичних потужностей розглядають як сукупність таких етапів: прогнозується попит та досліджується інша відповідна інформація на підставі цього визначається необхідна логістична потужність; розраховується фактична логістична потужність; визначається різниця між фактичною та необхідною логістичною потужністю; пропонуються альтернативні варіанти планів, які дозволяють усунути визначену різницю; порівнюються варіанти планів та визначається найкращий;

реалізується найкращий план та контролюються отримувані результати;

Дотримання алгоритму планування є невід'ємною частиною вдалого функціонування виробничого підприємства [58].

На рис. 1.10. наведена принципова схема руху матеріальних ресурсів на виробничому підприємстві.

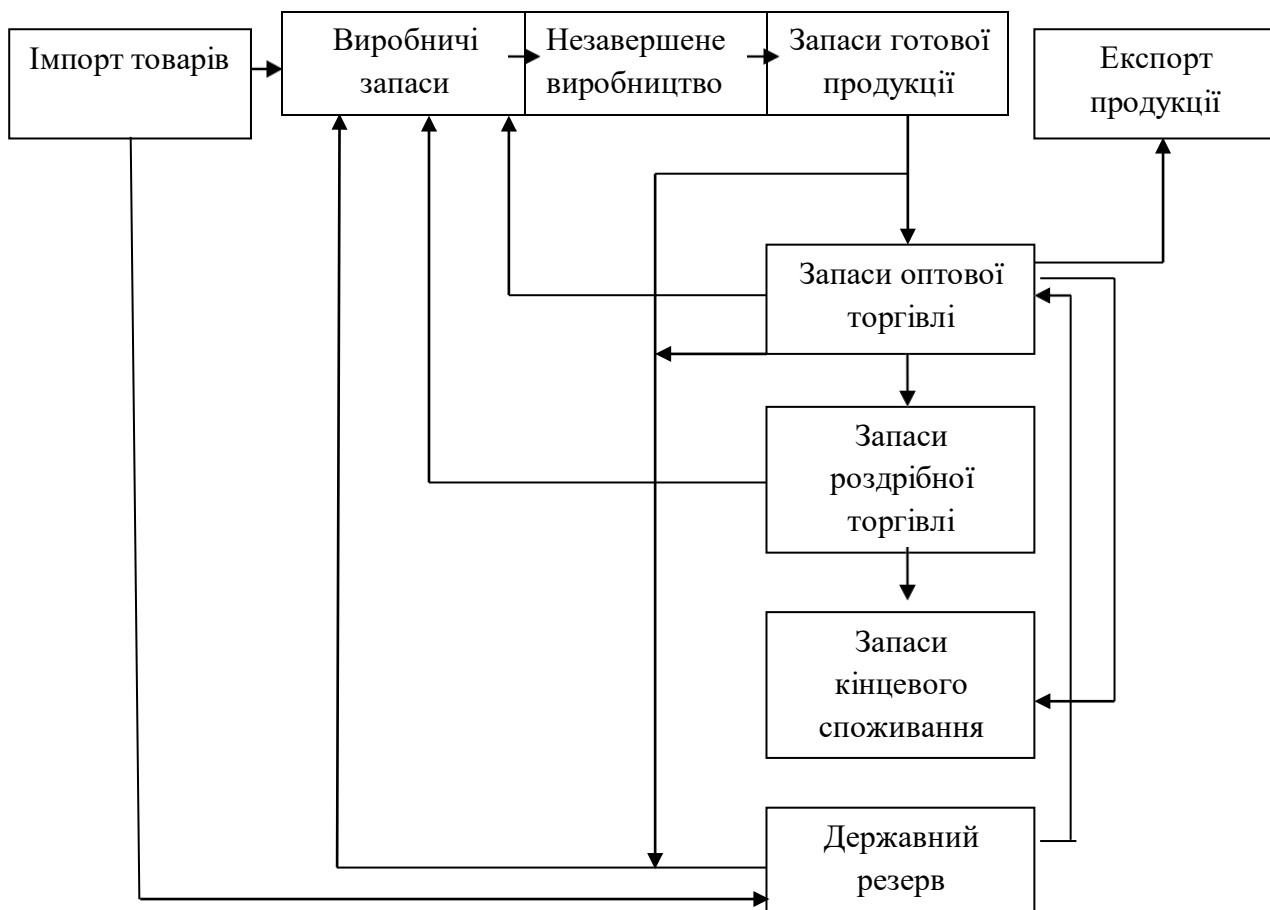


Рисунок 1.10 – Принципова схема руху матеріальних ресурсів на виробничому підприємстві (складено автором на основі [58])

Матеріальні запаси є важливим елементом логістичного управління.

Стратегічні підходи до управління запасами будуть визначатися, насамперед, закономірностями виробничого на кінцевого споживання сировини, матеріалів та кінцевої продукції, а також процесами поповнення запасів, їх споживання, переміщення та зберігання. Матеріальні запаси є важливим елементом логістичного управління так як прямо впливають на:

прогнозування та планування виробничої діяльності суб'єкту господарювання;

організацію виробничого процесу та забезпечення якості проведення робіт; підтримку надійної експлуатації устаткування та проведення його профілактичного ремонту [16].

Наступним, не менш важливим елементом логістичного управління виробничого підприємства є матеріальні запаси. Велика різноманітність реальних видів запасів потребує стратегічного планування та координації дій щодо управління запасами виробничого підприємства. На рис. 1.10 зображена принципова схема руху матеріальних запасів, яка дає змогу розуміти канали розподілу та рух запасів [19].

Матеріальні запаси підприємства призначені для таких цілей:

формування певної незалежності виробничої діяльності суб'єкту господарювання від стану ринку матеріальних ресурсів;

облік змін попиту на готову продукції та їх згладжування;

захист суб'єкту господарювання від змін періоду постачання матеріальних ресурсів;

використання переваг економічного розміру замовлення на закупівлю матеріальних ресурсів. Насправді, накопичення запасів на підприємстві повинне підпорядковане принципам логістики: отримання необхідних матеріальних цінностей у необхідній кількості та якості, в потрібному місці, за умов мінімальних витрат та потрібному споживачеві [33].

Якщо розглядати співвідношення менеджменту підприємства та логістичного менеджменту необхідно підкреслити підпорядковану роль

логістичного менеджменту відносно головної цілі організації (прискорення руху логістичних потоків).

Основні цілі логістичного управління постачанням, збутом та управління виробництвом в системи логістичного менеджменту підприємства наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Основні цілі системи логістичного менеджменту підприємства

Функціональні галузі	Цілі
Управління постачанням	постачання матеріалів (частин) відповідно до угоди і термінів
	мінімізація транспортних витрат від складування матеріалів до першого робочого місця
	зменшення обсягу купованих частин
Управління збутом	складування готових виробів на проміжних складах з найменшими витратами
	управління замовленнями на виготовлення відповідного до вимог виробництва
Управління виробництвом	управління замовленнями відповідно до вимог виробництва
	мінімізація обсягів незавершеного виробництва
	зменшення глибини виготовлення

Цілям функціональних галузей підпорядковані цілі, що визначають окремі параметри цих галузей. Логістичний менеджмент оптимізує логістичні рішення стосовно варіантів між конфліктуєчими цілями на основі критерію мінімуму інтегральних витрат організації [16]. Відповідно до різних функціональних галузей логістичного управління розрізняють внутрішні, зовнішні та інтегровані мікрологістичні системи. Зовнішні мікрологістичні системи займаються вирішенням питань стосовно управлінням та оптимізацією матеріальних і супутніх, їм потоків від їх джерел до пунктів призначення поза виробничим технологічним циклом. До таких систем відносяться логістичні системи збуту та постачання промислового підприємства. Ланками цих систем є підрозділи, що виконують різні логістичні операції з транспортування, складування, зберігання,

вантажопереробки, які разом із товаропровідною мережею постачальників і складають зовнішню логістичну систему. Основною задачею логістичного управління в таких системах є координація логістичних функцій та узгодження цілей постачальників, посередників і споживачів [45].

Основні підходи до формування логістичного управління підприємством як інтегрованої логістичної системи полягають у реалізації певних етапів, зображених на рис. 1.11.

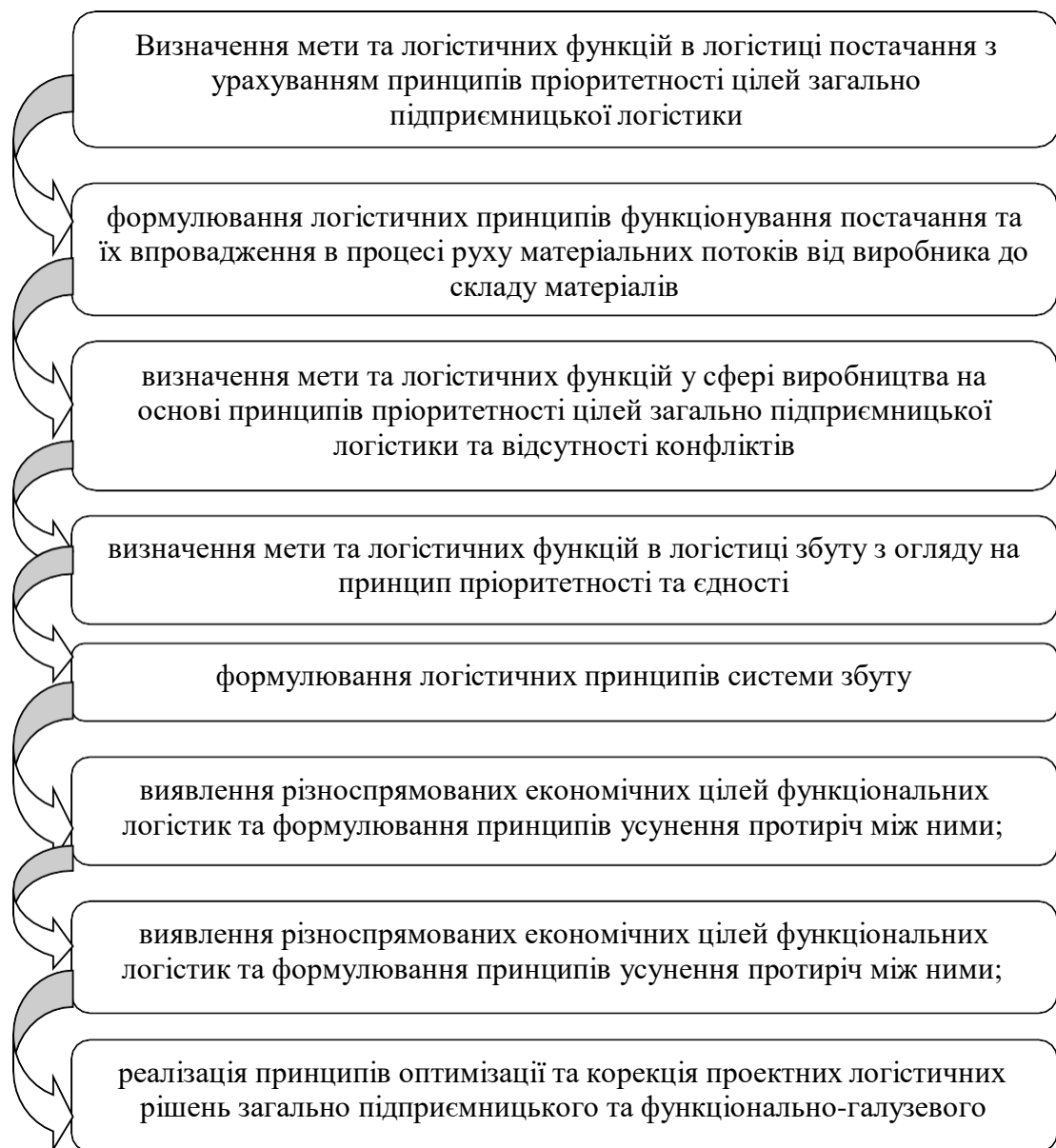


Рисунок 1.11 – Етапи формування системи логістичного менеджменту підприємства (складено автором на основі [45])

Призначення внутрішньовиробничих мікрологістичних систем – це оптимізація управління матеріальними потоками у виробничій системі.

Сукупність елементів системи поділяється на системи, що управляють або управляються.

Управляти системою – це означає забезпечити цілеспрямований розвиток в умовах, що змінюються.

Основною метою виробничої системи є випуск продукції. Виробництво включає безпосередньо технологічні процеси та допоміжні операції, які є пов'язаними з виготовленням продукції.

У виробничій системі підсистема планування та контролю є системою, що забезпечує підсистему, яка перероблює та виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням величин, що входять, у вихідні результати.

Підсистема планування та контролю отримує інформацію, яка надходить з підсистеми, що перероблює та видає рішення, як повинна працювати ця продуктивна система [47].

Управління повинно бути спрямованим на вирішення широкого кола проблем, до яких можливо віднести:

- планування виробничих потужностей;
- розміщення підприємств;
- планування суб'єкту господарювання та робочих площ;
- диспетчеризація;
- вибір обладнання, його експлуатація, поточний та капітальний ремонт заміна;
- матеріальні ресурси;
- проекування технологічного процесу та контроль за його виконанням;
- методи роботи;
- управління матеріально-виробничими запасами;
- контроль якості та ін.

У загальному вигляді сутністю управління операціями є:

розробка та реалізація загальної стратегії та напрямів операційної діяльності організації;

розробка та впровадження операційної системи, що містить розробку виробничого процесу, рішення про місцезнаходження виробничих потужностей, проектування організації;

планування та контроль поточного функціонування системи [45].

Таким чином, виробнича система може бути представлена як система «витрати – перетворення – випуск».

Вона відповідає критеріям планування, аналізу та контролю, що забезпечує узгоджене управління підприємством. Основні задачі, які вирішує внутрішньовиробнича логістика для виробничої системи:

- скорочення запасів матеріальних ресурсів та незавершеного виробництва;
- прискорення оборотності оборотного капіталу фірми;
- скорочення тривалості виробничого періоду;
- контроль та управління рівнем запасів матеріальних ресурсів;
- оптимізація роботи технологічного транспорту.

Уся діяльність організації являє собою складну систему яка складається з мережі підпорядкованих підсистем.

У структуру системи можуть входити підрозділи другого, третього (і так далі) рівнів.

Логістичний менеджмент за своєю природою є сукупністю технічних, технологічних, інформаційних і соціально-економічних елементів.

Прямі та зворотні зв'язки між ними утворюють складну систему взаємовідносин [16].

За таких умов становище організації на ринку визначається наявністю власного інституту управління, який би забезпечував відповідність виробничо-господарської та комерційної діяльності ринковому попиту і перспективам його розвитку. Сьогодні це можливо досягти, шляхом інтеграції функцій матеріально-виробничого забезпечення, виробництва і збуту.

Тобто виникає потреба у формуванні координаційного центру, який би управляв процесами інтеграції численних матеріальних, інформаційних, трудових і фінансових потоків.

Таким центром стає підрозділ логістики на підприємстві, спрямований на виявлення, розрахунки, оптимізацію та планування потокових процесів на всіх рівнях [47].

Організовуючи рух матеріалів, інформації, кадрів і фінансів в єдиний процес, центр досягає зниження перебоїв і витрат виробничо-господарської та комерційної діяльності.

Логістичний підрозділ організації, об'єднуючи в один управлінський комплекс питання матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів, набуває значущості, що не поступається виробництву. Це дозволяє:

досягти відчутного зниження загальних витрат на виготовлення та реалізацію продукції;

підвищити здатність підприємства швидко адаптуватися до запитів споживчого ринку;

розширити і зміцнити гарантії сервісного обслуговування виробів, які знаходяться у споживачів [19].

Логістична структура підприємства має виконувати такі обов'язкові функції, наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Функції логістичної структури підприємства

Логістичні функції структури підприємства	Формування і розробка системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень
	Розробка та реалізація стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства
	Комплексне управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації потокових процесів
	Координація взаємопов'язаних функцій управління підприємством
	Вирішення проблем специфіки підприємства

Прямі та зворотні зв'язки утворюють складну систему взаємовідносин.

Важливим у визначенні підходів до організації логістики на суб'єкті господарювання є питання принципу й управління. Управління в свою чергу є централізоване та децентралізоване, що залежить від розмірів суб'єкту господарювання, масштабів його діяльності, концепції управління, галузі економіки, ринкової ситуації, рівня внутрішньо системної та міжсистемної інтеграції тощо.

Централізація управління логістичною діяльністю передбачає наявність логістичної служби, підпорядкованої безпосередньо вищому керівництву підприємства[45].

До переваг даного підходу в управлінні логістикою відноситься можливість задіяння високоефективних інформаційних систем. Це радикально змінює взаємовідносини між функціональними підрозділами суб'єкта господарювання.

Децентралізоване управління логістикою, навпаки, виходить із того, що всі пов'язані з логістикою питання вирішуються на рівні окремих підрозділів підприємства [37].

Цей підхід більш прийнятний для великих підприємств, де виникають певні проблеми з керованістю його централізованої організаційної структури. Так, при досить розгалуженій виробничій структурі організації вважається найраціональнішим залишити функцію розподілу за певним самостійним підрозділом, що забезпечує оперативне обслуговування клієнтів.

Для досягнення високого рівня координації логістичної діяльності в межах підприємства застосовують такі управлінські стратегії:

оптимізація існуючої логістичної системи;

пошук нових сучасних методів координації в існуючій логістичній системі;

реорганізація служб логістичного управління [37].

Отже, мета, яку ставить підприємство при організації своєї логістичної діяльності та створенні системи логістичного менеджменту підприємства для досягнення найбільшої скоординованості потоку товарів і послуг, повинна

відповідати інтересам як постачальників, так і споживачів. Логістичні питання вирішуються на рівні окремих підрозділів підприємства.

1.3 Методи логістичного менеджменту підприємства

В даний час у світі найбільш популярною є змішана, багатоукладна економіка в умовах турбулентного середовища. В сучасних умовах співіснують державне регулювання, та регульовані ринкові механізми для приватного підприємництва. В основному через податкову систему і адміністративну дію в корінних, базових галузях економіки, а також в соціальній сфері.

На рис. 1.12 наведено місце методів у системі логістичного менеджменту підприємства.

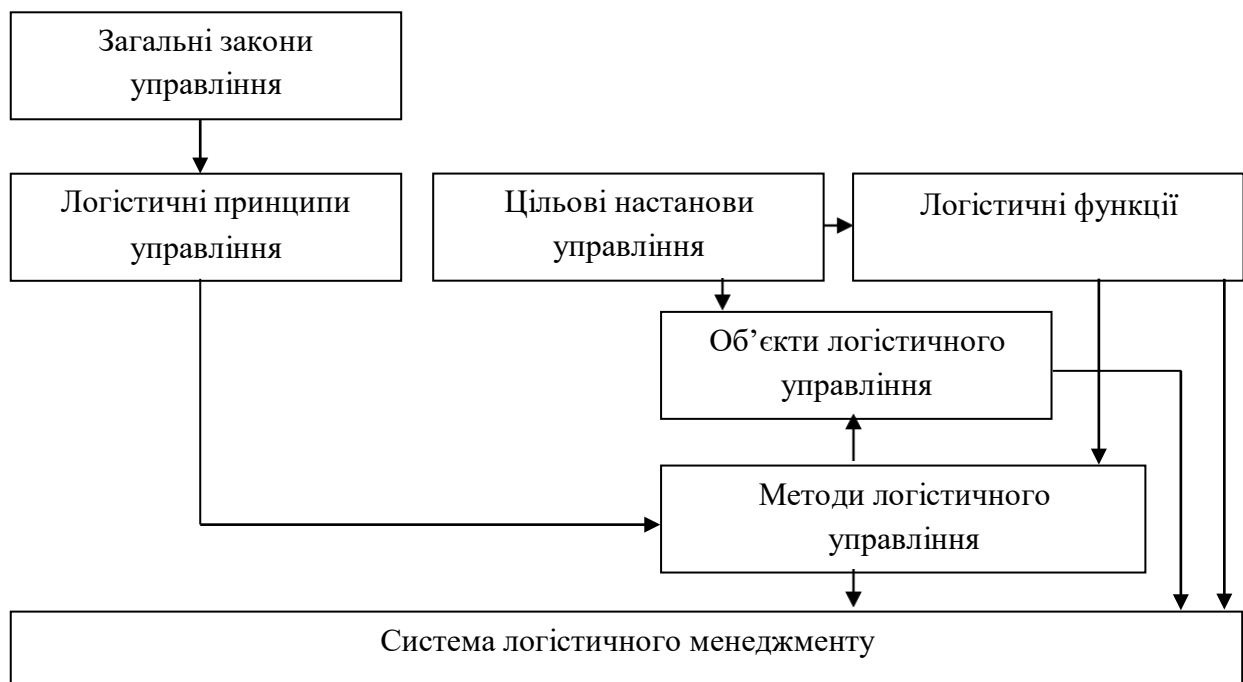


Рисунок 1.12 – Система логістичного менеджменту підприємства (складено автором на основі [37])

До економічних методів логістичного управління в умовах насиченого ринку слід віднести, маркетинг, аналіз і планування, комерційний розрахунок, ринкове ціноутворення, стандарти бухгалтерського обліку та інше. Економічні

методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємства.

Для успішного функціонування економіки в регульованих відносинах важливе значення мають ті галузі знань, які займаються проблемами ринку, а також проблемами руху продукції від виробників до споживачів. До цих галузей знань слід віднести логістику і маркетинг [16].

Це можливо пояснити тим, що у ринкових умовах господарювання провідне місце належить економічним методам управління, які орієнтують діяльність бізнес-суб'єктів на задоволення ринкового попиту на товари і послуги. Причому, всі ланки логістичного ланцюга, починаючи з виробництва сировини, матеріалів, включаючи їхнє перероблення і виготовлення продукції, придатної для задоволення ринкового попиту, і закінчуючи реалізацією і після продажним обслуговуванням цієї продукції, повинні орієнтуватися на потреби кінцевих споживачів.

Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. Тому особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст комерційного розрахунку як важливого методу господарювання. За визначенням Чумаченка Н.Г. [19], він синтезує у собі як функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані на порівняння витрат і результатів та забезпечення прибутковості виробництва.

За результатами наукових досліджень Л. В. Фролової [31], найбільшою увагою у логістичному управлінні користуються економічні методи, оскільки логістичні відносини є основною складовою ринкових відносин, бо засновані на потребах споживачів. Економічні методи управління логістичними процесами і потоками підприємств здійснюються за допомогою спеціальних важелів інструментів, які використовують власники компаній.

Конкретний набір і сутність економічних важелів та інструментів логістичного управління визначається специфікою функціонування логістичної системи, якої є підприємство.

Взагалі, очікується, що на основі логістичних підходів економічні методи повинні отримати втілення в практиці виробничих структур у виробників і виробничих споживачів. Також в системі комерційно-посередницьких організацій і підприємств. За допомогою цих методів забезпечується економічна зацікавленість господарюючих суб'єктів в підвищенні ефективності кінцевих результатів господарської діяльності за рахунок економії і прибутку від логістичних операцій і послуг [58]. Економічні методи логістичного управління можливо згрупувати за такими ознаками, які наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація економічних методів системи логістичного менеджменту підприємства

Ознаки логістичного управління	Економічні методи
Відповідність логістичним функціям управління	моніторингу; плануванню; прогнозуванню; аналізу; контролю.
Ринкові механізми господарювання	маркетинг; ринкове ціноутворення; еквівалентність обміну; конкуренцію; комерційний розрахунок; направленість на задоволення платоспроможного попиту на товари; послуги і трудові ресурси.
Кількісні оцінки	забезпечують економіко-статистичні методи; економіко-математичне моделювання; функціонально-вартісний аналіз; методи оцінки рівня обслуговування; контроль і управління запасами; системний аналіз; кібернетика; дослідження операцій; прогностика; кваліметрія; управління ризиками, оптимізація діяльності.

Інша група задач вдосконалення матеріалопотоків стосується взаємодії комерційних посередників між собою, з іншими суб'єктами товарного ринку і транспортними підприємствами, розвитку і підвищення ефективності системи

складування продукції. Рішенню цих задач також значною мірою сприяють логістичні форми і методи управління.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств припускає використання методу комерційного розрахунку. Виходячи із глобальної господарської політики і цілей підприємства, зокрема в галузі забезпечення рентабельності виробництва та збуту, розподілу капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання нових підприємств і структури капіталу тощо [14].

Прийняття централізованих рішень з цих питань поєднується з диференційованим підходом до окремих підрозділів в залежності від характеру та змісту їх діяльності, територіального розміщення підприємств і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності підприємства. Отже, економічні методи логістичного управління реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації, вони наведені на рис. 1.13.

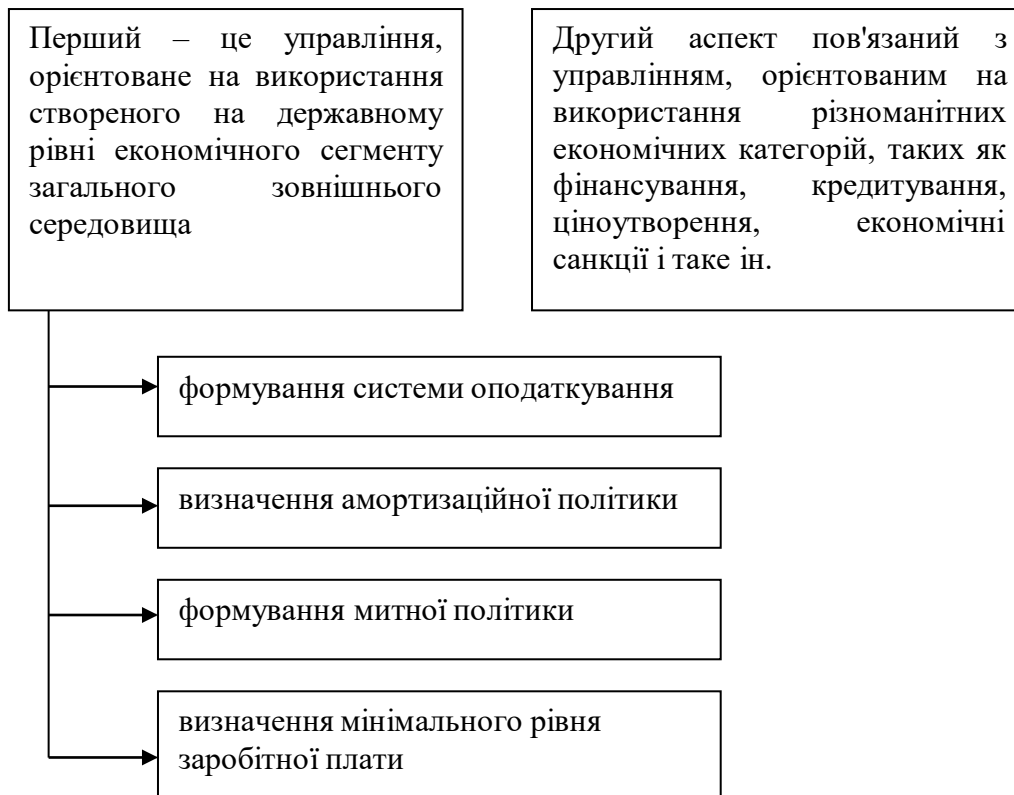


Рисунок 1.13 – Аспекти реалізації економічних методів логістичного менеджменту підприємства (складено автором на основі [14])

У рамках комерційного розрахунку використовують такі економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення, витрат виробництва, фінансування та кредитування. Ця політика спрямована на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою комерційного розрахунку [45].

Виявлення внутрішніх взаємозв'язків різноманітних елементів економічного механізму функціонування та розвитку логістики припускає необхідність розгляду їх у процесі централізованого управління. Це обумовлено тим, що їх визначають та встановлюють на основі політики, яка розроблена й здійснена на вищому рівні управління підприємством.

Загалом, методологія логістичного менеджменту формується на основі інтеграції наукових підходів та практики реалізації принципів і процедур управління маркетингом виробництва, логістикою доставки та стратегією використання об'єктів постачання [46].

Перелік задач, які можливо вирішити за допомогою економічних методів логістичного управління представлені на рис. 1.14.

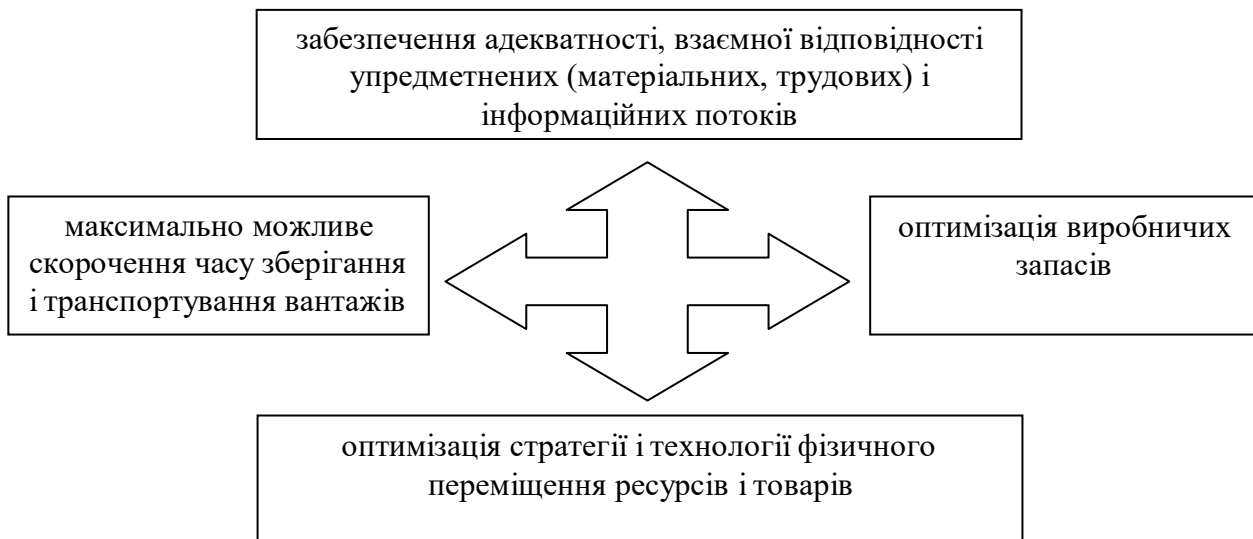


Рисунок 1.14 – Задачі, які вирішуються за допомогою економічних методів логістичного менеджменту підприємства (складено автором на основі [46])

Спеціалісти з логістики прагнуть забезпечити інтеграцію матеріально-технічного забезпечення, транспорту і передачі інформації про рух товарів в єдину систему, що повинно підвищити ефективність роботи в кожній з цих областей окремо і міжгалузеву ефективність в цілому.

Основна економія витрат обігу формується за рахунок зменшення об'ємів складських запасів матеріальних ресурсів, а економія часу – за рахунок підвищення швидкості їх доставки [37].

Для вирішення важливих логістичних задач або можливого наближення до цього рішення необхідно застосовувати економічні методи.

Логістика може дозволити вирішити цілий ряд проблем сфери обігу, найважливішими з цих проблем є:

визначення системи оптимальних пропорцій між об'ємами виробництва, складування і перевезень;

зниження витрат від лавиноподібного зростання витрат при збоях і простоях; встановлення раціонального рівня кооперації в системі власне виробництва, зберігання і перевезень;

формування раціональної структури потоків управлінської інформації без запізнювання по відношенню до виробничого процесу [29].

Особливе значення серед економічних методів має оптимізація, оскільки основним призначенням логістичного управління є формування економічно-ефективних поточкових процесів і потоків на основі мінімізації сукупних витрат і максимізації прибутку з урахуванням забезпечення соціального ефекту.

Формування таких поточкових процесів, потоків і систем потребує вироблення і прийняття логістичних рішень, направлених на забезпечення ефективного функціонування і розвитку логістичної системи підприємства в макрологістичному середовищі [14].

Економічні методи логістичного управління ґрунтуються на моніторингу, маркетингу, комерційному розрахунку, кон'юнктурі ринку, конкурентній боротьбі за ринки збуту тощо.

Логістичне управління неможливе без методів якісної оцінки на основі думок журі, експертів, моделі очікувань споживачів, а також неформальних підходів, які передбачають використання таких способів інформування: вербальний – отримання і передача інформації шляхом переговорів, за допомогою радіо, телебачення, Інтернет або прямого спілкування з людьми; письмовий – через газети, журнали, звіти тощо, отримання інформації за допомогою економічної розвідки [58].

Оптимізаційні методи логістичного управління виробничого підприємства зображені на рис. 1.15.

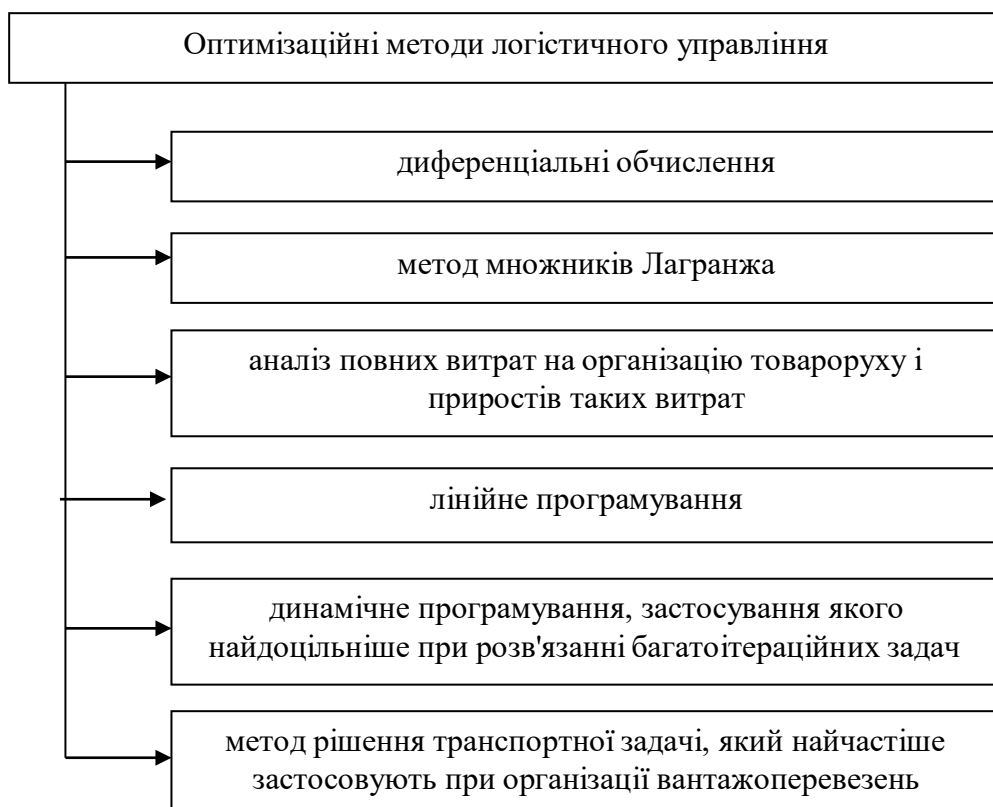


Рисунок 1.15 – Оптимізаційні методи логістичного управління виробничого підприємства (складено автором на основі [58])

Глибинне коріння економічної конкуренції як механізму ринкової рівноваги має свій початок в матеріальних потребах та інтересах людини. Переплітаючись і стикаючись, економічні інтереси, а це усвідомлені потреби конкретної людини, висвічують усю гаму економічних відносин і механізм, що їх збалансовує, –

ринок. Саме в ринково конкурентному середовищі економічні інтереси формуються в ринкову складову суспільної необхідності. Методи логістики виступають надійним інструментом для підвищення конкурентоспроможності на товарних ринках [14].

В системі узгодження інтересів господарюючих суб'єктів логістики можуть виступати промислові або торгові підприємства, територіально-виробничий комплекс, сукупність виробничих і інфраструктурних елементів, а також зв'язків на різних рівнях (локальному, регіональному, державному).

Конкуренція заперечує безвідповідальність і передбачає постійне прагнення бути попереду, досягати успіхів. Ринок переважно шляхом самоорганізації й дійового зворотного зв'язку перманентно підштовхує розвиток суспільного виробництва через персоніфікованих суб'єктів його, наближаючи плани до реальності [45].

Ринкові механізми гарантують також, що будь-який продукт (товар) буде донесено до споживача через систему управління інформаційними і матеріальними потоками в процесі руху товарів фахівцями, які вміють робити його якнайкраще і з найменшими витратами.

Відносини конкуренції є загальною та обов'язковою умовою функціонування логістичного механізму як способу узгодження та синхронізації рішень, потреб споживачів і власників.

Усталені звички і традиції у логістичній сфері змінюються лише в тому випадку, якщо меншість, що є носієм бажання й здатності не зупинятись на досягнутому, експериментувати, рухатись уперед, зуміє вказати перспективу й шляхи досягнення її більшості трудівників, спонукає їх іти за собою. Лише через тактику малих, але цілком конкретних і усвідомлених іншими перемог виховується смак економічної конкуренції, зумовлюється її подальший розвиток [14].

Отже, в умовах жорсткої конкуренції ефективність логістичної мережі є не просто вимогою, виконання якої веде до успіху. Воно є необхідною умовою для виживання підприємства. Ефективні конкурентні рішення щодо управління

логістичною мережею допомагають формувати адаптивні логістичні мережі, надаючи підприємствам засоби для планування і реалізації, які дозволяють управляти операціями в рамках підприємства, і сучасні технології для організації і координації спільної роботи, які націлені на розширення цих операцій за рамки підприємства.

У результаті впровадження цього рішення суб'єкти господарювання одержують вимірні і істотні переваги завдяки скороченню витрат, підвищенню рівня сервісу і продуктивності, що зрештою приводить до більш високої рентабельності бізнесу компанії, підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні основи системи логістичного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Дослідження суті, ролі і значення логістичного менеджменту підприємства показали, що логістичний менеджмент є інтегрованим процесом управління матеріальними та пов'язаними з ними фінансовими, інформаційними та сервісними потоками в межах підприємства та через його логістичні канали, для забезпечення мінімізації витрат та відповідно максимізації прибутку. Логістичний менеджмент здійснюється шляхом поетапного виконання необхідних логістичних операцій(складування, управління запасами, матеріально-технічного забезпечення, організації виробничого процесу, сервісного обслуговування споживачів, організації розподілу, транспортування, збуту продукції).

2. Узагальнення вимог до системи логістичного менеджменту підприємства та його елементи показали продемонстрували, що виконання завдань логістичного менеджменту на кожному етапі управління матеріальними потоками підвищує конкурентоспроможність підприємства. Це відбувається за рахунок скорочення запасів продукції, зниження витрат на зберігання та транспортування, підвищення рівня надання сервісних послуг та підвищення якості продукції. Тим самим покупець отримує якісний кінцевий продукт, який повністю відповідає

його вимогам, а підприємство отримує прибуток та підвищує свою конкурентоздатність.

3. Вивчення методів логістичного менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання свідчать, що у системі узгодження інтересів господарюючих суб'єктів логістики можуть виступати промислові або торгові підприємства, територіально-виробничий комплекс, сукупність виробничих і інфраструктурних елементів, а також зв'язків на різних рівнях

Таким чином, отримані результати теоретичних досліджень показали, що система логістичного менеджменту потребує аналізу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, яке займає одну з лідируючих позицій на ринку реалізації пива та безалкогольних напоїв України.

Підприємство створене на базі Полтавського пивоварного заводу, побудованого у 1965 році і має майже півстолітню історію. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивооб'єднання «Укрхарчопрому».

До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія могла випускати до 470 тис. декалітрів продукції.

У 1990-ті на гребені відчуження великих підприємств від держави, пивзавод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства. Пізніше форма власності набула публічного акціонерного товариства. Зараз форма власності – приватне акціонерне товариство.

У серпні 1993 року Міжнародна Академія комп'ютерних наук і систем прийняла до свого складу Полтавське виробниче об'єднання пиво-безалкогольної промисловості колективним членом в напрямку «комп'ютерні технології та системи в харчовій промисловості». Через три роки смак полтавського пива оцінила Іспанія, де підприємство отримало міжнародний приз за найкращу торгову марку («International Award for the best trade name»).

З 1998 року пивзавод розпочав співпрацю з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». В кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з

розливу в КЕГ-тару, потужністю 50 КЕГ на годину. Перші 4 циліндроконічнихкомбітанка в Україні були запущені в 1999 році саме на полтавському заводі.

У 1998 році полтавське пиво «Ай-Нікола» на Другому міжнародному професійному конкурсі пивоварів отримало золоту медаль. Тоді ж пиво «Диканські вечори» було нагороджено медаллю «Найкраще пиво року», залишивши позаду багатьох конкурентів, чії традиції пивоваріння йдуть вдалину століть. У 1999 році на Третньому міжнародному конкурсі Полтавпиво знову завоювало два золоті. Традиція привозити до міста золоті медалі продовжилася і в наступні роки. По справжньому медаленосним стало пиво «Ай-Нікола», яке отримало кілька золотих медалей і знак «Вища проба». Не відставав і сорт темного пива «Диканські вечори», стабільно повертаючись на батьківщину з новими тремеями.

У 2000 році у Парижі «Полтавпиво» було нагороджено золотою медаллю за збереження стійкості й уміння виживати в умовах фінансової кризи. Особистий знак вручено генеральному директору Сутковичу М.Г. за внесок в область стратегічного менеджменту на виробництві. Також, генеральний директор отримав нагороду «Золотий Меркурій».

У 2001 році введено в експлуатацію лінію по наливу пива в КЕГ-тару потужністю 120 КЕГ на годину. У тому ж році був відкритий новий цех, в якому запроваджена прогресивна технологія розливу пива. Незабаром тут запрацювала ще одна лінія розливу в ПЕТ-пляшки й діжки (барила, барильця), які стали фірмовим знаком полтавського пива. Автоматична лінія здатна випускати 36 тисяч пляшок на годину. За допомогою цих та інших нововведень завод вийшов на виробничу потужність 2,5 млн. декалітрів на рік.

З 2002 року генеральний директор Полтавського пивзаводу – Лавріченко В.М. Згодом, підприємство увійшло до «Донецької пивної групи», контрольованої фінансово-промисловою групою «СКМ» українського мільярдера Ріната Ахметова. Окрім власних сортів, полтавський пивзавод випускав й пиво під

загальним для підприємств групи брендом «Дніпро». Цей сорт також отримав безліч нагород ALCO +SOFT, зайнявши перші місця на міжнародних виставках.

На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГ-тару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину.

У 2003 році завершено та запущено варильний цех фірми «HurrmannAG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла.

У червні 2010 р. Полтавпиво здійснило перший в Україні налив в одноразовий ПЕТ КЕГ (keykeg).

У 2011 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому. Нині основні стратегії товарної політики підприємства направлені на об'єднання всіх сортів пива і напоїв під одним брендом «Полтава». Рестайлінг лінійки «Полтава», випуск безалкогольних соковмістних напоїв, квасу, нова фірмова пляшка.

У 2016 році на «СВЯТІ ПИВА» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримала найголовнішу нагороду – «Бурштинова зірка» – за найбільший приріст продукції стабільної якості, також були й інші нагороди:

золоту медаль: За високу якість темного пива «Диканські вечори», за високу якість безалкогольного напою «Тьотя Груша»;

срібну медаль: За високу якість світлого пива «Антон Грубі Бочкове», за високу якість світлого пива «Бочка нефільтрованого»;

бронзова медаль: за високу якість світлого пива «Бочка розливного»;

Гран-Прі за найвищу якість темного пива «Диканські вечори»;

золоту медаль: За високу якість безалкогольного напою «Мохіто»;

золоту медаль: За високу якість світлого пива «Діжка Жигулівського», за високу якість світлого пива «Бочкове», за високу якість світлого пива «Ячмінний колос».

В основі рецептури пива, яке виробляється на полтавському пивзаводі, лежить природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних

інгредієнтів. Особливу гармонію пиву надає місцева м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин. Продукція нагороджена багатьма золотими медалями на професійних конкурсах в Україні та закордоном.

Кожне підприємство має свій статут, і даний завод не виняток. Отже, зробимо загальну характеристику даного підприємства за його статутом.

Засновником Приватного акціонерного товариства «Фірми «Полтавпиво» є фонд майна області Полтавської обласної Ради народних депутатів, правонаступником якого є Регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» створене шляхом перетворення колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво» у Закрите акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».

Було прийняте рішення Загальних зборів акціонерів Товариства від 22 квітня 2011р., у зв'язку з прийняттям Закону України «Про акціонерні товариства», найменування Закритого акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» було змінено на Публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».

Рішенням Загальних зборів акціонерів Товариства від 20 квітня 2017 р., у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування Публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» було змінено на Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво».

Товариство є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво», Закритого акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво», Публічного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво».

Повна назва Товариства українською мовою: Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» ; російською мовою: Частное акционерное общество «Фирма «Полтавпиво»; англійською мовою: Privatejoin-stockcompany «Firma «Poltavpivo». Скорочене найменування Товариства: українською мовою:

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; російською мовою: ЧАО «Фирма «Полтавпиво»; англійською мовою: PRJSC «Firma «Poltavpivo».

Для проведення успішної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідна належна система управління. Розглянемо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як систему управління (рис. 2.1).

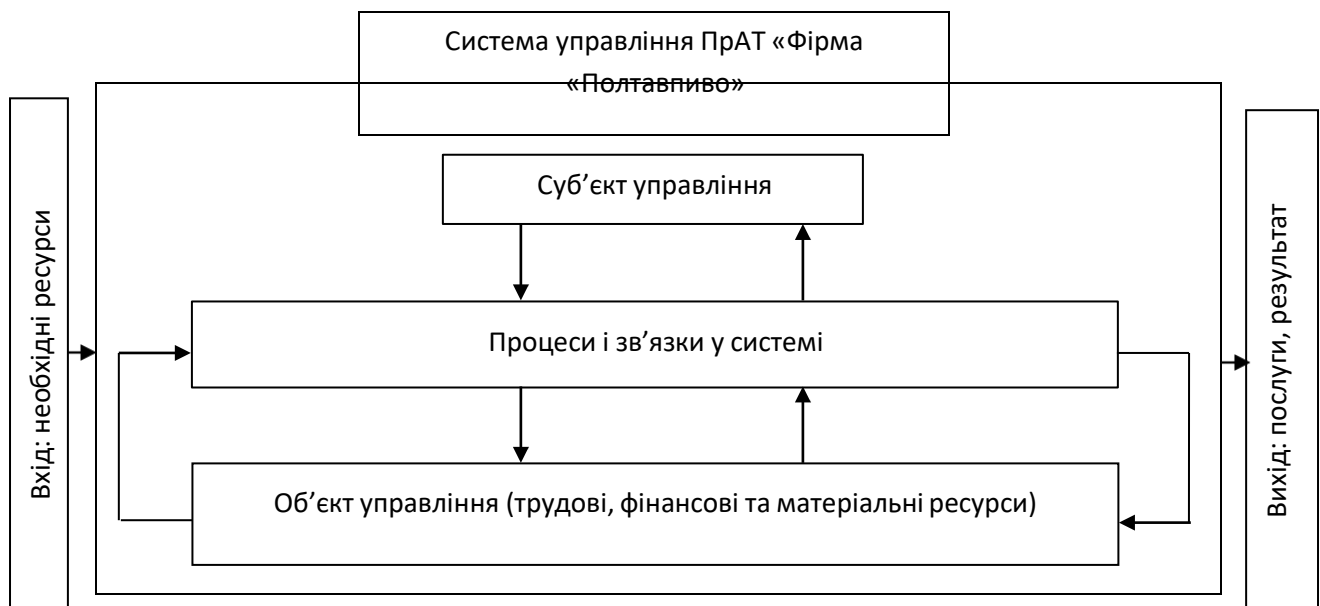


Рисунок 2.1 – Система управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Термін діяльності товариства необмежений. За організаційно-правовою формою Товариство є акціонерним товариством, за типом – приватним. Товариство є юридичною особою. Товариство володіє, користується та розпоряджається належним йому на праві власності майном, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському або третейському суді. Товариство здійснює свою діяльність на комерційній основі на території України та за її межами.

Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, своїм Статутом, внутрішніми документами Товариства. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями тільки належним йому на праві власності майном.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

Товариство не несе відповідальність за зобов'язаннями своїх акціонерів. Акціонери Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, в межах номінальної вартості акцій, що їм належить.

Акціонери, які не повністю оплатили акції, несуть відповідальність за зобов'язаннями Товариства також у межах неоплаченої частини вартості належних їм акцій.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і їхнім Статутом.

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду, а також:

виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв, слабо градусних сильно газованих напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (концентратів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких настоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікєро-горілочаних виробів та іншої продукції;

створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі;

організація, проведення та прийняття участі у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродаж, презентаціях нових видів продукції, «святах пива» та інших масових заходах;

організація, проведення та прийняття участі конференціях, симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і товарів народного споживання, а також заходах по зв'язках з громадськістю, обміну досвідом;

організація, проведення та прийняття участі у дегустаціях продукції;
участь в діяльності об'єднань підприємств, зокрема асоціаціях, концернах,
корпораціях, консорціумах, інших об'єднаннях підприємств;
реалізація тари, торговельного обладнання;
розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;
здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
здійснення товарообмінних /бартерних/ операцій;
здійснення маркетингової діяльності, маркетингових досліджень та послуг;
здійснення рекламної діяльності;
здійснення благодійної та спонсорської діяльності;
здійснення видавничо-поліграфічної діяльності;
придбання і використання ліцензій, патентів, інших майнових та
немайнових прав;
проведення ремонтно-будівельних робіт;
здійснення будівництва житлових будинків, інших об'єктів соціального і
культурно-побутового призначення;
фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
проведення клірингових операцій (розрахунків);
розвідка дослідно-промисловою розробкою родовищ підземних прісних вод.

Товариство здійснює діяльність, для якої передбачене чинним законодавством України обов'язкове одержання спеціальних дозволів (ліцензій), після їх отримання у порядку, встановленому чинним законодавством України. Товариство має право здійснювати інші види діяльності у межах чинного законодавства України.

Ці всі пункти складають статут даного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Як і кожне підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має свою організаційну структуру (рис. 2.2) в ній ми бачимо, що є збори та правління уповноважених акціонерів, генеральний директор та його заступники з планування та фінансів, і з комерційних питань, також є юрист, головний інженер та його заступники, та ревізійна комісія.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонує у мінливому зовнішньому середовищі, тому доцільно проаналізувати фактори макросередовища, які здійснюють вплив на діяльність підприємства. Для аналізу факторів макросередовища проводимо PEST-аналіз (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Вступ України в ЄС	0,2	2	0,4	1.Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,9
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3.Державне регулювання в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	0,3	2	0,6
2.Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,67	2,7

Таким чином, на основі PEST-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

Для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства потрібно провести також аналіз внутрішнього середовища. Для цього використаємо SWOT-аналіз.

На основі статуту та діяльності даного підприємства, зробимо SWOT – аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. розвиток економіки країни; 2. соціально – політична та економічна стабільність; 3. доступність інвестицій; 4. входження в нові ринки; 5. розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; 6. зовнішні мережеві структури; 7. можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; 8. розвинуті фондові та інші фінансові ринки; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. велика ймовірність виникнення нових конкурентів; 2. зростання збуту товарів – замінників; 3. зростання тиску конкурентів; 4. технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; 5. зміни в потребах і смаках споживачів; 6. тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. використання переваг організаційно – правові форми організації бізнесу; 2. наявні конкурентні переваги; 3. сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; 4. сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; 5. вища за середню обізнаність про стан ринку; 6. увага до зниження витрат; 7. вищі за середні технологічні та інноваційні навички; 8. добре вивчений ринок, потреби покупців; 9. вищі за середні маркетингові навички. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. незнання переваг організаційно – правових форм організації бізнесу; 2. відсутність реальних конкурентних переваг; 3. постійні атаки з боку ключових конкурентів; 4. втрата конкурентної позиції; 5. нижчі за середні темпи зростання; 6. брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; 7. робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності; 8. виробництво з високими витратами, старіння потужностей.

Це потрібно для того щоб, можна було створити стратегію розвитку підприємства. З його допомогою легко визначити слабкі та сильні сторони ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які підлягають коригуванню, також за допомогою цього аналізу визначаються можливості та загрози даного підприємства.

Метою аналізу є отримання комплексної, об'єктивної характеристики фінансового стану підприємства, розкриття інформації про: невикористані резерви операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, підвищення ділової активності, конкурентних переваг, оцінки можливостей виконання власних зобов'язань.

Після аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз можна зробити висновок, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить багато конкурентних переваг, які дозволяють йому триматися на ринку. При цьому існують очевидні фактори, що функціонування – це незадовільна структура оборотних активів підприємства, висока кредиторська заборгованість перед постачальниками і підрядниками. На основі характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складаємо матрицю SWOT – аналізу для визначення стратегії підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони = 18	Загрози + Сильні сторони = 15
Можливості + Слабкі сторони = 17	Загрози + слабкі сторони = 14

Далі визначаємо стратегію на основі матриці SWOT – аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливі суми факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації

За допомогою SWOT – аналізу ми бачимо, що відсутня єдина стратегія, а це є негативним фактором. Підприємству необхідно розвиватись, застосовувати інноваційні методи розвитку. На підприємстві не розвинена система мотивації працівників, яка є важливим важелем для ефективної діяльності підприємства.

Характеристику та динаміку загальної структури персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – 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

За наведеними даними в табл. 2.5 спостерігаємо, що чисельність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому за 2018-2020 рр. поступово зменшується. При цьому чисельність управлінського персоналу у питомій вазі до загального обсягу персоналу у 2020 р. збільшилася на 1 особу порівняно з 2019 р. та збільшилася на 8 осіб порівняно з 2018 р.

Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. склала 9,61 %, в той час як питома вага виробничого персоналу досягла рівня 90,39 %.

Скорочення працівників основної діяльності у період становлення ринкових відносин є позитивним фактором за умови досягнення запланованого обсягу виробництва продукції з меншою кількістю працівників.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей - наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – 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	x	x

Аналіз вікової структури персоналу підприємства показав, що частка працівників протягом 2018 – 2020 рр. суттєво змінюється.

Найбільшу частку персоналу складають працівники віком 25 – 49 років, найменшу частку склали працівники віком 18 – 24 років, а частка пенсійного віку – відсутня.

Аналіз вікової структури свідчить про орієнтацію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на утримання відносно молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих процесів та водночас

креативного персоналу та розробки реалізації інноваційних інженерно-конструкторських проектів.

Важливою складовою структури персоналу є освіта працівників. Аналіз освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу зробити висновок, що найбільшу питому вагу у 2016 – 2018 рр. склали працівники, що мають перший рівень вищої освіти – «бакалавр» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – 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.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	х	134	х
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

Відразу відмітимо, що кваліфікованість та компетентність персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» висока. Працівників з середньою освітою на даному підприємстві у 2020 році склала 11,03 % або ж 31 особа, що на 0,77 % менше порівняно з 2019 роком, та на 0,77 % збільшилось по відношенню до 2018 року.

Частка з першим рівнем освіти «бакалавр» складає 23,84 % це 67 осіб у 2020 році, та 24,18 % у 2018 році це склало 66 осіб.

Працівники з другим рівнем вищої освіти складає у 2020 р. – 9,25%, а у 2018 році – 9,16 %, що на 0,09% більше.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» присутні працівники зі спеціальною професійною підготовкою (початковий рівень вищої освіти), що задіяні в операціях, які не потребують високої кваліфікації. У 2020 році їх частка представлена у розмірі 55,87 %. Динаміка цієї категорії негативна: їх питома вага менше ніж у 2018 р. та на 0,54 %, але на 0,16% більше ніж 2017 р.

Незначну категорію становлять працівники, які змінюють кваліфікацію – у 2018 р. – 26 осіб, у 2019 р. – 18 осіб, у 2018 р. – 21 особа. Частка цих працівників коливається у 2020 р. у порівнянні 2019 р. та 2018 р.

Отже, керівництво підприємства орієнтується на підбір висококваліфікованих спеціалістів як серед управлінського, так і серед виробничого персоналу.

Аналіз показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує нам, що у 2020 р. зміна працівників по відношенню до 2019 р. та 2018 р. відбувалася найбільше (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – 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 кадрів	0,026	0,007	0,018	(0,008)	0,011
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,007	0,004	(0,007)	(0,003)

Опираючись на дані таблиці бачимо, що значними на початок аналізованого періоду є показники вибуття – 0,021%, а плинності персоналу – 0,018% у 2020 році. Їх значення зменшується порівняно з 2018 роком на 0,001%, також порівняно з 2019 зменшився на 0,011%.

Дещо меншим є значення коефіцієнту поновлення персоналу підприємства: 0,0222 % у 2018 році, 0,032 % у 2019 р. та 0,021 % у 2020 році, це пояснює постійне зниження чисельності персоналу.

Протягом 2020 р. зростає загальний розмір фонду оплати праці штатних працівників підприємства і складає 39632,8 тис. грн., фонд основної заробітної плати також зріс порівняно з 2018 р. в якому він склав 17943,4 тис. грн., а у 2019 р. 24902,4 тис. грн., фонд додаткової заробітної плати у 2020 р. збільшився всього на 0,7 %, що скало 269,4 тис. грн., надбавки та доплати зросли на 8,6 %, а премії на 14,48 % (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – 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.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	32154,2	100	39619,4	100	39632,8	100	7478,6	х	134	х
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

Негативним є зменшення питомої ваги фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Частка цього фонду збільшується на 269,4 тис. грн. по відношенню до 2019 р., але його частка зменшилась на 6 % порівняно з 2018 р., переважно за рахунок зменшення премії та винагород на 2364,1 тис. грн. по відношенню до 2019 р., та за рахунок збільшення надбавок на 0,88 % порівняно з 2018 р. Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшуються протягом аналізованого періоду на 424,2 тис. грн., у 2020 р. порівняно з 2019 р. та зменшуються на 3,02 % по відношенню до 2018 р. Загалом основним мотивуючим

фактором діяльності персоналу даного підприємства залишається основна заробітна плата. Отже, дослідження показали, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників досліджуваного товариства має повну вищу освіту та значний стаж роботи.

Проте на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається достатньо значна частка плинності кадрів, а це є негативним аспектом кадрової політики. Відповідно, вищому керівництву потрібно звернути увагу на це.

Роботу служби охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямовано на створення здорових і безпечних умов праці, на збереження життя та здоров'я працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків.

Перш за все слід розуміти, що служба охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна забезпечити виконання вимог чинного законодавства України з питань охорони праці, а також забезпечити нормативно-правовими актами з охорони праці, що діють у межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань; організувати роботу кабінету з охорони праці, наради, семінари та інші заходи з цих питань.

Однією з найважливіших функцій, які покладені на службу охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», є участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві. Також фахівці з охорони праці на досліджуваному підприємстві беруть участь у складанні санітарно-гігієнічної характеристики робочих місць працівників, які проходять обстеження щодо профзахворювань; у проведенні внутрішнього аудиту охорони праці та атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці; у складанні списків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові попередні та періодичні медичні огляди; в організації навчання з питань охорони праці та роботи комісії з перевірки знань з цих питань.

Основними завданнями служби охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є наступні:

[популяризація](#) охорони праці;

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування;

- забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП;
- забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;
- організація відпочинку;
- добір виконавців за конкретними видами робіт;

Також на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» питанню охорони праці приділяється велика увага. Безперервно покращуються умови праці, із року в рік підвищується рівень механізації виробничих процесів. Слід зазначити, що обов'язковою умовою прийняття на роботу будь-якого спеціаліста на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є проходження інструктажу з охорони праці на робочому місці. Крім того, на підприємстві кожного року затверджується план дій щодо заходів з покращення умов праці, що знаходить своє відображення в колективному трудовому договорі. В цьому процесі обов'язкова приймає участь спеціаліст з охорони праці та члени профкому. На основі плану дій розробляється кошторис для реалізації заходів по охороні праці на весь рік. Можемо зробити висновок, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці.

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

Виконання даного підрозділу базується на даних річної фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зокрема: форма № 1 «Баланс»; форма № 2 «Звіт про фінансові результати»; форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»; форма № 4 «Звіт про власний капітал»; форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»; форма № 1-ПВ «Звіт з праці»; форма № 1-підприємство «Структурне обстеження підприємства»; форма № 11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)»; Фінансово – економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово – економічних показників на найближчий час; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і

фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень.

Розпочати аналіз слід із оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за останні три роки (табл. 2.10).

Спираючись на річні фінансові звіти підприємства за 2018-2020 рр., які занесені до (табл. 2.10) «Фінансово-економічні показники діяльності підприємства», ми можемо зробити техніко-економічний аналіз виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Отже, спираючись на таблицю ми бачимо як середня вартість сукупного капіталу 2020 р. збільшилась на 81390,5 тис. грн. це 47,52 %, по відношенню до 2018 р., а також вона збільшилась і по відношенню до 2019 на 70437 тис. грн. або на 38,66 %.

А середня вартість власного капіталу у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшилась лише на 98163 тис. грн. це всього 99,11 %, і по відношенню до 2019 р. капітал теж збільшився на 74952,5 тис. грн. у відсотках це 61,31 % (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. збільшувалась як по відношенню до 2018 на 343,5 тис. грн., так і по відношенню до 2019 р. на 834 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. збільшилась по відношенню до 2018 р. на 8 осіб, а по відношенню до 2019 р. збільшилась на 1 особу.

Бачимо, що середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшилася на 51419,0 тис. грн., і по відношенню до 2019 р. вартість основних засобів також збільшилась на 53868,5 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. збільшувався по відношенню до 2018 р. на 18506 тис. грн., але зменшилось і по відношенню до 2019 р. на 11229 тис. грн. (рис. 2.4).

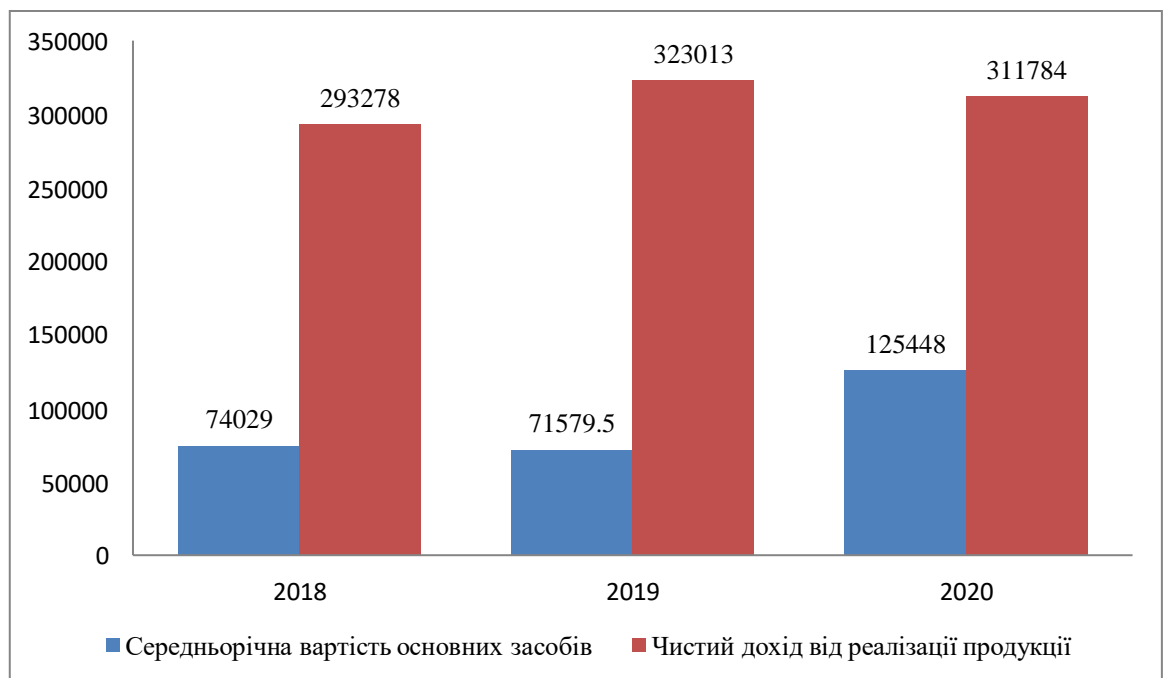


Рисунок 2.4. – Динаміка чистого доходу та вартості основних засобів

Операційні витрати також збільшилась у 2020 р. по відношенню до 2018 р. на 374444 тис. грн., у відсотках це 14,55 %, та по відношенню до 2019 р. витрати теж збільшились на 13217 тис. грн. у відсотках це приблизно 4,69 %.

Також можемо відмітити, що валовий прибуток (збиток) у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 28524 тис. грн. це 36,27 %, і по відношенню до 2019 р. прибуток збільшився на 5454 тис. грн.

Чистий прибуток (збиток) збільшився у 2020 р. по відношенню до 2018 р. на 15191 тис. грн., і по відношенню до 2019 р. теж збільшився, але на 2101 тис. грн. (рис. 2.5).

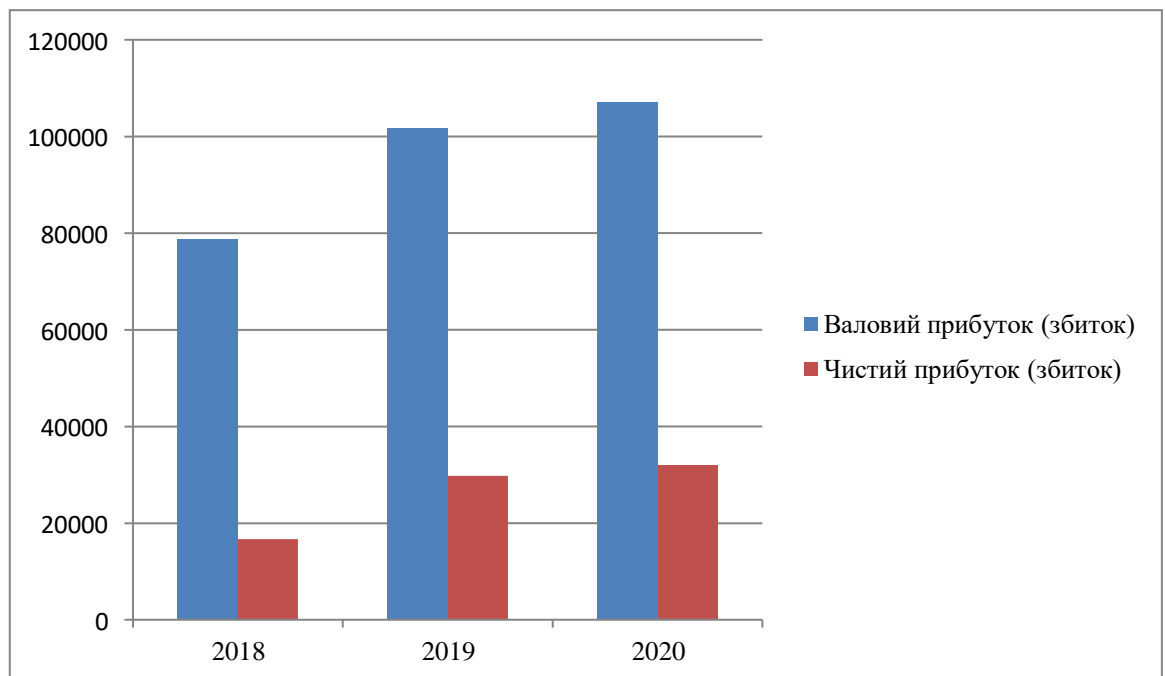


Рисунок 2.5. – Динаміка валового та чистого прибутку (збитку)

Фонд оплати праці всіх працівників у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшився на 7478,6 тис. грн. у відсотках це 23,26 %, і по відношенню до 2019 р. збільшився на 134 тис. грн. це 0,03 %.

Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2020 р. скоротився по відношенню до 2018 р. аж на 914,7 тис. грн. це 0,29 %, і також по відношенню до

2019 р. обсяг реалізованої продукції зменшився на 185,2 тис. грн. у відсотках 0,06 %.

Можемо зазначити, що середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшилась на 1797,3 грн. це аж 17,98 %, але по відношенню до 2019 р. зменшилась на 524,0 грн. у відсотках це 4,25 %.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності у 2020 р. збільшився по відношенню до 2018 р. аж на 19806 тис. грн., і по відношенню до 2019 р. також збільшився на 4265 тис. грн.

Зазначимо, що прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 р. збільшувався по відношенню до 2018 р. на 21813 тис. грн., і по відношенню до 2019 р. також збільшувався на 4627 тис. грн.(рис. 2.6).

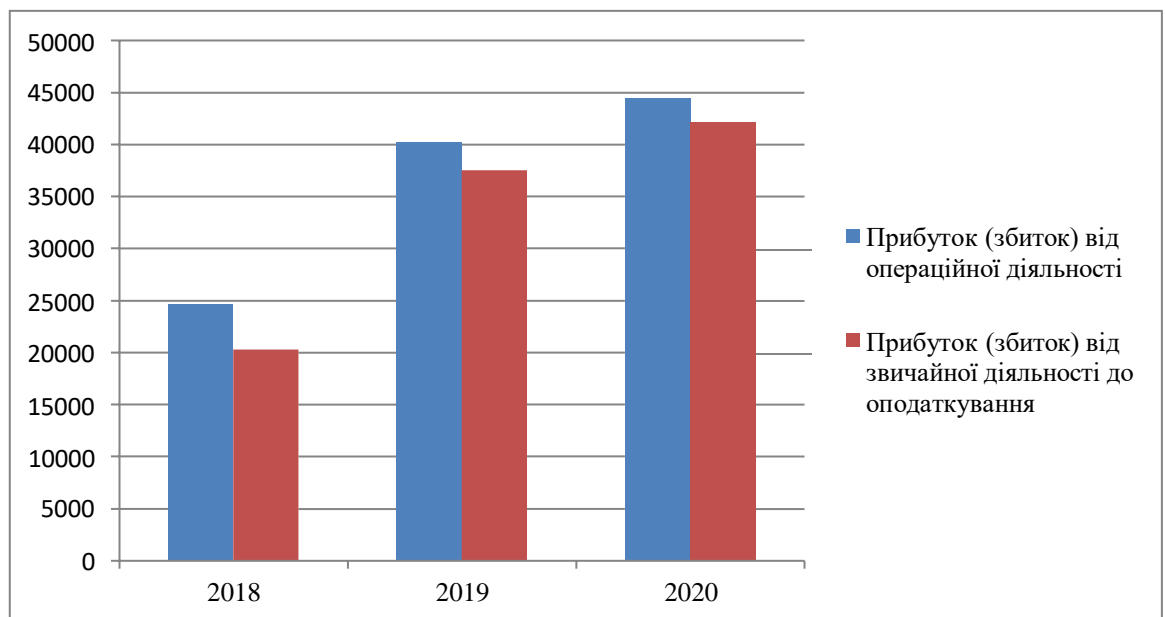


Рисунок 2.6. – Динаміка прибутку (збитку) від операційної діяльності та від звичайної діяльності до оподаткування

Бачимо, що продуктивність праці працівників у 2020 р. по відношенню до 2018 р. зменшилась на 36,53 тис. грн. /особу це приблизно 3,13 %, і по

відношенню до 2019 р. теж зменшилась на 4,7 тис. грн. /особу це 0,41 %.

Фондовіддача у 2020 р. зменшилася по відношенню до 2018 р. на 1,77 тис. грн., і по відношенню до 2019 р. також зменшилась на 1,91 тис. грн.

Зазначимо, що рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. по відношенню до 2018 р. збільшилась на 4,81 %, але по відношенню до 2019 р. збільшилась на 3,91 %.

Рентабельність власного капіталу у 2020 р. по відношенню до 2018 р. зменшився на 0,66 % , і по відношенню до 2019 р. також зменшився на 8,18 %.

Рентабельність продукції у 2020 р. зменшилась як по відношенню до 2018 р. аж на 7,03 % , так і по відношенню до 2019 р. на 2,15 % (рис. 2.7).

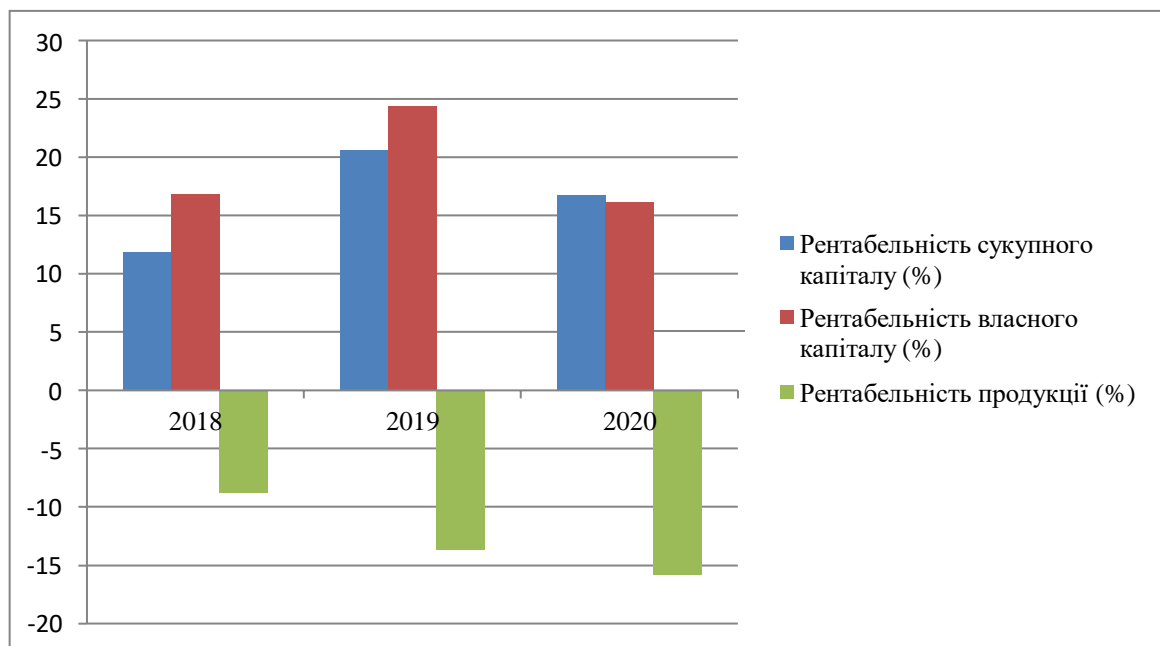


Рисунок 2.7. – Динаміка змін рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та продукції

Опираючись на всі ці показники можемо зробити висновок, що підприємство розвивається з кожним роком, збільшуються його ресурси, середня вартість сукупного та власного капіталу, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), операційні витрати, чистий прибуток, обсяг

реалізованої продукції, валовий прибуток (збиток), підвищується продуктивність праці працівників та .

Але як і кожне підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має й свої втрати, такі як середньооблікової чисельності працівників, збиток (прибуток) від операційної та від звичайної діяльності до оподаткування та фондівіддача. Перспективи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризуються його фінансовим станом, а саме, системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 рр. у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – 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.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,62	0,72	0,82	0,20	0,10
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,38	0,31	0,30	(0,08)	(0,02)
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,61	1,39	1,22	(0,39)	(0,17)
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	1,63	2,08	4,75	3,12	2,67
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,61	0,39	0,14	(0,47)	(0,25)
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,01	0,08	0,08	0,07
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,68	1,46	2,06	1,38	0,60
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,35	0,55	0,57	0,22	0,02
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,32	0,48	0,29	(0,03)	(0,18)
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,98	0,63	(0,36)	(0,35)

За даними табл. 2.11 коефіцієнт автономії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. був більшим від нормативного значення. Проте має

тенденцію до збільшення у 2020 р. у порівнянні з 2019 р., відповідно складає 0,10, зріс у 2020 р. у порівнянні з 2018 р. і склав 0,62. Це свідчить про те, що у 2020 р. активи товариства формують не лише власні кошти, а й позикові: поточні та довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має тенденцію щодо зменшення у 2020 р. і склав 0,30, що на 0,2 менше від нормативного значення. Але у 2018 р. та 2019 р. цей показник був меншим за нормативний також. Це свідчить про зменшення у 2018 р. та 2020 р. залежності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом досліджуваних років мав не високе значення і був меншим від нормативного значення, тобто відповідав йому. Як негативне варто відмітити, що даний коефіцієнт має тенденцію щодо зменшення у 2020 р. і він становив 1,22, що на 0,39 менше від 2018 р. та на 0,17 менше порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт фінансування у 2018-2020 рр. відповідав нормативному значенню, у 2020 р. він склав 4,75. Це свідчить, що протягом досліджуваних років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є не залежним від своїх кредиторів та може здійснювати свою діяльність за рахунок власних коштів.

Відповідно до коефіцієнта заборгованості можемо зробити висновок про те, що у 2020 р. на 14 коп. позикових коштів припадала на 1 грн. власних. Дане значення відповідає нормативному значенню. Це свідчить, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існує невелика заборгованість.

Що стосується коефіцієнта маневреності власного капіталу, то він не відповідає нормативному значенню, але має позитивні зміни. Це свідчить про те, що зростає здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонувати за рахунок власних коштів.

Таким чином, на основі вищенаведеного можемо констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має нормальну фінансову стійкість і є незалежним від зовнішніх джерел. Більшість показників мають тенденцію щодо покращення у

2020 р. у порівнянні з 2018 р., що позитивно характеризує досліджуване підприємство.

Підсумовуючи вищезазначене, варто відмітити, що всі показники фінансової стійкості на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2016-2018 рр., окрім коефіцієнта маневреності, відповідають нормативному значенню.

Далі проведемо оцінку показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – 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

За даними табл. 2.2 можемо зробити висновок, що коефіцієнт покриття на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018-2020 рр. перевищує нормативне значення, тобто більше 1, та на кінець звітної періоду складає 3,65. Це свідчить про те, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» достатньо оборотних активів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також протягом 2018 -2020 рр. значно перевищує нормативне значення, тобто є більшим за 0,5, та має позитивні зміни. Так, у 2020 р. він складав 2,64, що на 1,90 більше від 2018 р. та на 1,26 більше відносно 2019 р. Результати розрахунку даного показника свідчать про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе за рахунок деякої частини поточних активів покрити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. складав 1,51. Даний показник збільшився на 1,22 у порівнянні до 2018 р. А у 2019 р. склав 0,69, тобто найнижче значення за досліджуваний період. Дана

тенденція свідчить про те, що знижується здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» негайно погасити свої борги.

Порівняння динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та покриття на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.8. Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом аналізованих років є платоспроможним та має ліквідний баланс. Досліджуване товариство за рахунок власних коштів зможе погасити свої зобов'язання.

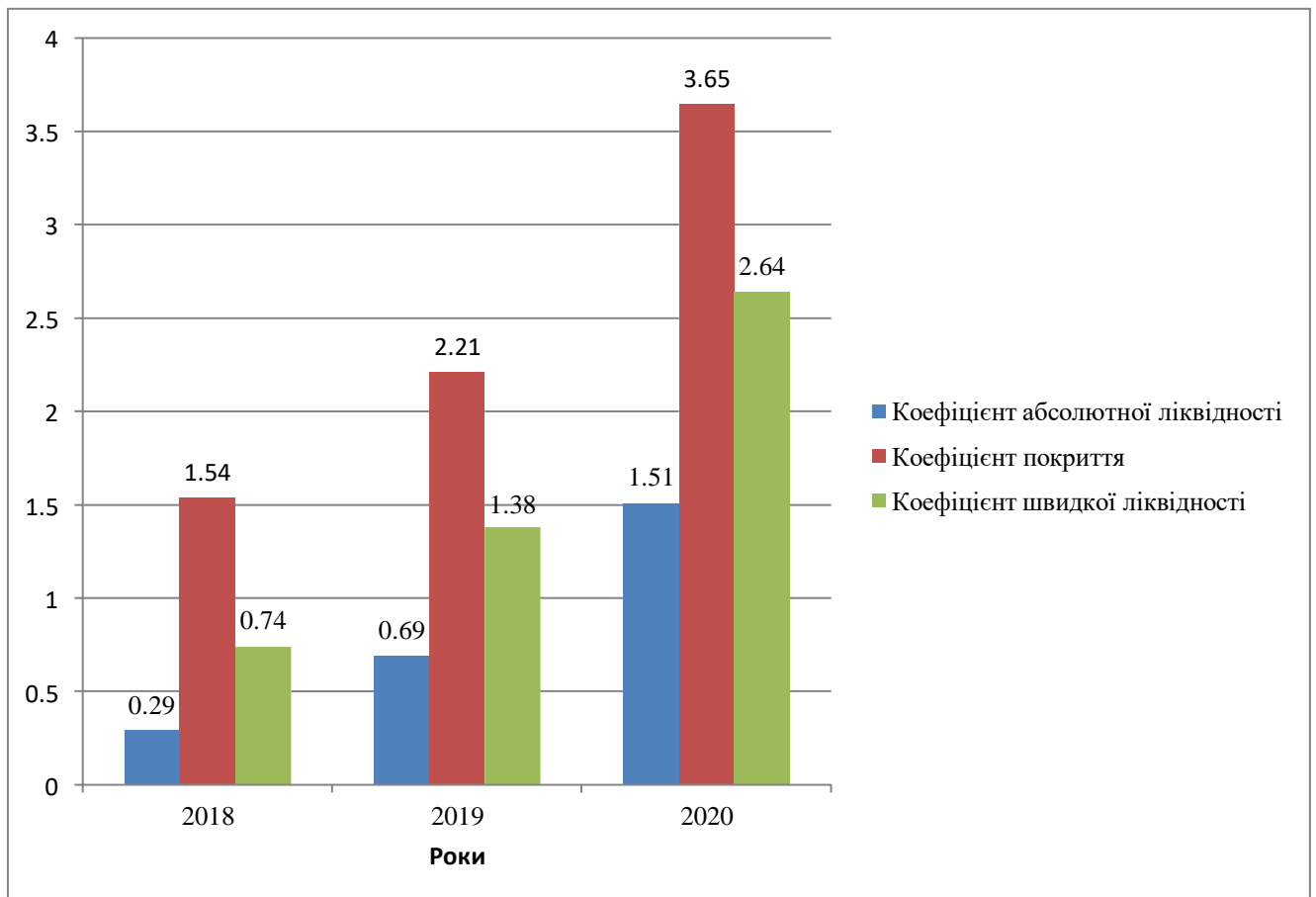


Рисунок 2.8 – Порівняння динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та покриття

Остаточний висновок про фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.13. За даними табл.2.13 спостерігаємо на ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» нестачу власних обігових коштів для формування запасів протягом 2018-2020 рр. Зокрема, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» закономірною є нерівність: $E1 < 0$, а $E2, E3 > 0$. Дана нерівність означає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому має нормальну фінансову стійкість.

Дані аналізу означають, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок власних коштів не зможе забезпечити свою потребу в запасах та є досить залежним від позикових коштів. Відповідно передбачається й надлишок власних оборотних коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів.

Таблиця 2.13 – 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

За даними табл. 2.13 можемо зробити висновок про те, що у 2020 р. наявність власних оборотних активів становила 74760 тис. грн., у 2019 р. 65154 тис. грн., а у 2018 р. становила 34749 тис. грн. Дані аналізу означають, що

на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок власних коштів зможе забезпечити свою потребу в запасах та є досить незалежним від позикових коштів. Відповідно передбачається й надлишок власних оборотних коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів.

Таким чином, проведені розрахунки в даному підрозділі кваліфікаційної роботи демонструють те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить успішним підприємством, адже, має достатньо високі значення показників, що характеризують його фінансовий стан. Встановлено, що фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна визначити як абсолютно стійкий. Також встановлено, що більшість показників мають позитивні зміни, але деякі мають негативні зміни. Тому необхідно визначити їх причини та знайти шляхи їх вирішення. Дані причини можуть критися в системі логістичного менеджменту підприємства.

У зв'язку з цим в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи надамо оцінку діючій системі логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2.3 Оцінка діючої системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формує стратегічні завдання, які задають цілі розвитку і контекст, з врахуванням якого приймаються всі логістичні рішення. Логістична стратегія працює на підтримку стратегії вищого рівня. Місія визначає загальні цілі, а корпоративна та бізнес-стратегії показують, як планувати їх досягнення.

Управління діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах теорії логістики передбачає прийняття рішень щодо розвитку організацій як логістичної системи з врахуванням трьох аспектів (табл. 2.14.).

Таблиця 2.14 – Аспекти розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як логістичної системи

Аспекти	Характеристика
---------	----------------

Стратегічні рішення	формують логістичну місію, задають загальний напрямок розвитку організації на засадах логістики, є довгостороковими, вимагають значних ресурсів і вважаються найризикованішими
Тактичні рішення	пов'язані з реалізацією логістичної стратегії у середньостроковому періоді, проробляються на детальнішому рівні та охоплюють детальніші завдання розвитку у логістичних підсистемах організації
Операційні рішення	найбільше пропрацьовані і передбачають поточні завдання різних видів діяльності на рівні логістичних операцій на найближчий час

Логістичну місію розглядають як вклад у досягнення корпоративних цілей на основі доставки матеріалів, необхідних для виробництва, переміщення незавершеного виробництва в межах організації і доставки готової продукції замовникам. Логістична стратегія вносить свою частку у забезпечення виконання визначених пріоритетів розвитку. Цей зв'язок зображено на рис. 2.9.

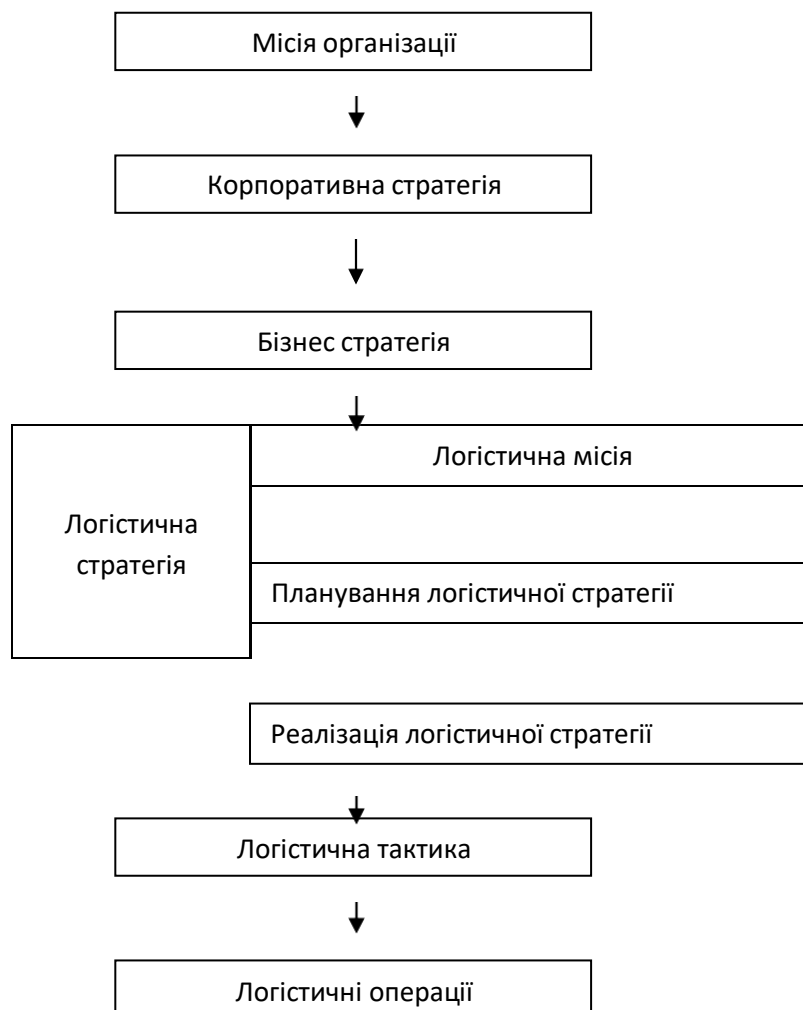


Рисунок 2.9 – Рівні рішень у системі логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

На основі врахування перелічених факторів в кожній організації розробляють свою власну логістичну стратегію.

Найвагомішими критеріями, що контролюють використання потенціалу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з позицій логістичного управління є:

проектування потужності ланцюга поставок на основі вибору трьох типів потужності: проектної, фактичної і ефективної;

рівень використання потужності ланцюга;

рівень використання ресурсів ланцюга поставок з врахуванням його пропускної здатності;

рівень витрат на переміщення ресурсів у ланцюгу поставок;

ефективність функціонування ланцюга поставок.

Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідає за довгострокове планування, реалізацію політики, а також за координацію та контроль дії в межах організації. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. В організаційній структурі управління тим чи іншим суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце і відповідні зв'язки з іншими елементами.

Дослідивши організаційну структуру та провівши SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна висловити певні пропозиції щодо вдосконалення функціонування заводу.

Удосконалення організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Організаційні форми і економічні методи логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рухом товарів, методи і засоби його інформаційного та кадрового забезпечення, технічні засоби управління покликані максимально скоротити сукупні витрати на всіх стадіях зберігання й пересування товарів. Відповідно до цього в логістиці як в сучасній парадигмі ресурсозберігаючого алгоритму підприємницької діяльності виділяють сукупність бізнес-активностей, спрямованих на прагматичну реалізацію логістичного підходу, іменовану «логістичний менеджмент».

Сучасна система менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою композицію організаційної системи управління з функціонально-орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг, логістика, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними та іншими цілями.

Особливість логістичного менеджменту: як по стратегічним, так і з тактичних (оперативним) цілям і завданням він пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інвестиційного, інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) в процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції.

Основним завданням логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є підтримання корпоративної стратегії фірми з оптимальними витратами ресурсів, а також забезпечення стійкості і стабільності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку за рахунок згладжування внутрішніх

конфліктів між підрозділами постачання, виробництва, маркетингу, продажів, фінансів та ін. А також за рахунок оптимізації параметрів міжорганізаційних взаємин ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з постачальниками, споживачами та логістичними посередниками.

Особливість логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: як по стратегічним, так і з тактичних (оперативним) цілям і завданням він пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інвестиційного, інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) в процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції.

Напрямом практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістичний менеджмент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Суть логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в інтегруванні комерційної та виробничої діяльності як засобу оптимального зменшення або навіть ліквідації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запасів матеріально-технічних ресурсів, напівфабрикатів та залишків готової продукції.

Завдяки цьому підходу передбачено формування комплексного виду діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у складі його господарської діяльності – логістичної діяльності, об'єктом якої є матеріальний потік.

У процесі логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» контактує з окремими постачальниками матеріально-технічних ресурсів і споживачами виготовленої продукції, утворюючи логістичний ланцюжок.

У логістичному ланцюжку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виділяють наступні види логістичних операцій:

- доставка на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» матеріально-технічних ресурсів;
- зберігання їх на складі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- підготовка матеріально-технічних ресурсів до виробничого використання;
- доставка цих ресурсів у виробничі підрозділи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- виготовлення продукції;
- зберігання готової продукції на складі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- відвантаження цієї продукції споживачеві;

сервісне обслуговування власної продукції у процесі споживання покупцем.

У межах логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» класифікують наступні її види:

виробнича логістика;

збутова логістика.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» співпрацює з виробниками, постачальниками і споживачем. Тобто має місце звичний логічний ланцюжок.

Логістичний менеджмент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна також розглядати і з точки зору реалізації основних логістичних процесів – координації:

діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;

діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;

господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами.

Таким чином, здійснення логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає підстави розглядати його як складову частину логістичних систем.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюються різноманітні логістичні функції, а більш конкретно здійснюються такі операції:

планування потреби в матеріальних (товарних) ресурсах, людських ресурсах (персонал), сировинних ресурсах (тепло, електроенергія, пакувальні матеріали, канцтовари, нематеріальні активи тощо);

визначення раціональних строків і обсягів поставок;

вибір типу транспорту й визначення раціонального маршруту;

регулювання й контроль рівня запасів у збутовій системі;
керування процедурою замовлень;
складування, визначення оптимального рівня запасів по асортименту товару;
проектування зон складування, торговельної площі, зон навантаження-розвантаження;
переміщення товарів на складі;
інформаційна підтримка (визначення рекламної лінії позиціонування товарів, оповіщення про товарні акції тощо).

Таким чином, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має місце цілий комплекс логістичних операцій, які взаємозалежні й підлеглі єдиної мети - керування товарно-матеріальними потоками.

В табл. 2.15 розглянута динаміка наявності і руху виробничих запасів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна проаналізувати чи змінилась за останні три роки. Слід детальніше розглянути частку окремих видів запасів у загальній величині запасів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 2.15 – Динаміка наявності і руху виробничих запасів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018– 2020 рр.

Показники	Звітні роки						Відхилення (+; -), 2020 р. до			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, в.п.	тис. грн.	пито- ма вага, в.п.
Сировина й матеріали	8026	65,1	11399	72,9	26028	77,1	18002	12	14629	4,2
Паливо	29	0,2	52	0,3	79	0,2	50	0	27	(0,1)
Тара і тарні матеріали	2853	23,2	1886	12,1	2865	8,5	12	(14,7)	979	(3,6)
Будівельні матеріали	185	1,5	194	1,2	254	0,8	69	(0,7)	60	(0,4)
Матеріали передані в переробку	5	0,1	5	0,1	52	0,2	47	0,1	47	0,1
Запасні частини	271	2,2	379	2,4	393	1,2	122	(1)	14	(1,2)
Інші запаси	957	7,7	1714	11	4110	12	3153	4,3	2396	1
Разом	12320	100	15629	100	33781	100	21461		18152	

Матеріальні потоки потужностей пов'язані із прийманням товару від постачальника для реалізації споживачеві й безпосередньо відвантаження (відправлення своїми транспортними засобами) товару покупцеві.

При цьому матеріальні потоки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна класифікувати таким чином:

- вхідний (розвантаження автомобільного транспорту);
- вихідний (навантаження автомобільного транспорту);
- зовнішній (рух вантажів, до яких ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має відношення);
- по натурально-речовому складу – багатоасортиментний;
- за кількісною ознакою – великий (вантажний транспорт);
- по вазі вантажів – великовагові;
- по консистенції вантажів – товарно-штучні.

Розглянемо приклад раціоналізації матеріального потоку для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є кілька варіантів доставки товару споживачам:

- продаж з доставкою продукції до складів дистриб'ютора;
- продукції з найманим транспортом від дистриб'ютора

Знизити витрати на логістику можна за рахунок продажу товару безпосередньо на замовлення від точок дистриб'ютора.

Вантажно-розвантажувальні роботи виконують робітники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Даний варіант організації матеріального потоку дозволить сильно скоротити транспортні видатки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які в умовах росту цін на бензин на точках досить великі.

Товар, який реалізується, є основою для організації інформаційного потоку. Інформаційний потік, таким чином, обслуговує матеріальні потоки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Інформаційний потік відповідає матеріальному й реалізується в паперовій і електронній формі.

Для досліджуваного об'єкта основними носіями інформаційного потоку виступають рахунки-фактури, податкові накладні, товарно-транспортні накладні, договори-зобов'язання і т. ін.

Також, велике значення надається інформаційному потоку, пов'язаному з оповіщенням покупців, для цієї мети використовується реклама у вигляді паперових носіїв у періодичній пресі.

Мають місце наступні потоки інформаційного характеру, які використовуються на практиці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

внутрішній та зовнішній;

оперативний (зв'язок з постачальником шляхом телефонних і телефаксних повідомлень), стаціонарний (кредитні каси);

директивний, довідковий, звітний й допоміжний інформаційні потоки.

Під логістичним сервісом розуміється сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі керування матеріальними й інформаційними потоками, найбільш оптимальним способом.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають місце наступні операції сервісного обслуговування: організоване перепродажне, продажне й післяпродажне обслуговування.

Також має місце матеріальний (доставка матеріалів) і нематеріальний сервіс (консультації).

Основні конкуренти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», є торгова марка «Оболонь», «Чернігівське», «Staropramen».

Отже, раціонально вистроєна логістика дозволяє істотно збільшити рентабельність бізнесу, а завдяки серйозним вкладанням у розвиток логістичних процесів, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» внесла радикальні зміни в стратегію просування: продукт став позиціонуватися не просто як товар, а був доповнений сервісної складовою на шляху просування його до кінцевого споживача. Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перейшло на більш високий якісний рівень

обслуговування: «виробництво – кінцевий споживач», тобто розширила свій вплив на управління товаром у роздрібній точці.

Логістичний менеджмент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» по суті являє собою управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції та послуг. Практика формування логістики у торговельних компаніях України показує, що на перших стадіях для середніх за розміром компаній доцільне впровадження організаційної структури служби логістики. Рационально управляючи запасами продукції при закупівлях та дистрибуції, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни товарів і в результаті – покращанню стратегічних позицій торговельної компанії на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель товарів з прогнозованим обсягом продажів. Тому логістичний менеджмент підтримує системну стійкість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між закупівлями, маркетингом, фінансами, продажами та оптимізує міжорганізаційні взаємостосунки з логістичними посередниками.

Отже, управління логістикою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід розглядати як комплекс процесів планування, організації, контролю та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передачі, зберігання і обробки відповідної інформації.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діючу систему логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо зробити такі висновки:

1. Відповідно до проведеного SWOT – аналізу системи управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігаємо, що для прийняття рішень спочатку аналізуються фактори, які впливають на ефективність функціонування всієї системи управління персоналом та підприємством. Тому ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» має розвиватися, бо відсутня єдина стратегія, а це є негативним фактором. На підприємстві не розвинена система мотивації працівників, яка є важливим важелем для ефективної діяльності підприємства. Отже, зробивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виділено можливості і загрози за для встановлення сильних і слабких сторін. За результатами SWOT – аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досить багато конкурентних переваг, які дозволяють йому триматися на ринку. При цьому існують очевидні фактори, що функціонування – це незадовільна структура оборотних активів підприємства, висока кредиторська заборгованість перед постачальниками і підрядниками.

2. Виконавши фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо зауважити, що підприємство розвивається адже його показники збільшуються. Протягом 2018 – 2020 років відбувається збільшення джерел фінансування ресурсів підприємства за рахунок збільшення власного та сукупного капіталу. Також збільшується чистий дохід, продуктивність праці, валовий та чистий прибуток.

3. Аналіз діючої системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що проведений логістичний аналіз системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу відзначити, що існують певні недоліки с системі. Тому удосконалення системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та застосування принципів логістичного підходу дадуть змогу вирішити виявлені в процесі проведеного аналізу проблеми, а саме: інтегрувати функції господарських зв'язків з функціями визначення потреби у перевезеннях продукції; оптимізувати сукупні витрати на збут шляхом залучення транспортних, комерційних організацій і клієнтів, економічно зацікавлених у підвищенні ефективності функціонування збутової системи; скоординувати процеси підготовки до транспортування і прямого перевезення продукції; скооперувати різні ланки логістичної систему в управління матеріальним потоком; раціонально розподілити функції між суб'єктами управління.

Подальші дослідження цієї проблеми для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дадуть змогу запропонувати альтернативні варіанти створення і розвитку ефективної системи логістичного менеджменту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для підвищення його рівня конкурентоздатності та розвитку ринку продуктів споживання на території України.

Отже, у наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть запропоновані напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1 Напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

На даному етапі розвитку інформаційної економіки відбувається постійне ускладнення системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Характеризується це ущільненням взаємозв'язків між всіма сферами управління. Саме тому зараз набули актуальності процеси удосконалення логістичної діяльності.

Як засвідчує практика, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує принципи логістичного управління, цим самим забезпечує високу конкурентоздатність своєї продукції за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискоренням оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Управління логістикою на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечуються різноманітною інтегрованою інфраструктурою, призначеною виконувати ряд таких завдань:

- складування продукції в спеціальних ємностях і спорудах;
- переміщення продукції за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів;
- захист продукції з використанням складських приміщень, яка вимагає системи пакування, передачу інформації тощо;

перетворення інформації логістичних процесів.

Сукупність логістичних процесів утворює логістичний ланцюг, який допомагає зрозуміти сутність логістичного управління. Використання логістичного ланцюга дозволяє по іншому провести вартісний аналіз, визначаючи витрати кожної ланки, які сукупно утворюють ціну товару. Серед основних переваг логістичного управління є те, що скорочується ризик, пов'язаний з діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». У вирішенні проблеми ризику, першочергове значення має інформаційне забезпечення, яке знижує рівень невизначеності і дає змогу обґрунтувати те чи інше рішення. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» прагне зберегти і збільшити конкурентоспроможність, мусить бути відкритим для інформації, що надходить із зовнішнього середовища, найперше для інформації, що має стратегічне значення. Водночас необхідно вживати заходи до приховування власної інформації, важливої для конкурентів.

Наступним важливим завданням для побудови системи логістичного менеджменту є створення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» логістичної інфраструктури, тобто всього того, що обслуговує функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з усіма необхідними процедурами до споживача.

Під час формування логістичної системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно враховувати безліч факторів та постійно збирати відповідну інформацію. Обов'язковим є створення механізму управління логістичною системою, що є одним із можливих інструментарії в управлінського персоналу та аналогом системи управління базами даних. При цьому об'єктом управління є логістична система ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а детальніше – логістичні процеси. Лише ретельне дослідження функціональних сфер логістичної системи, чітке формулювання завдань, поставлених перед створеною на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» логістичною системою та розуміння поставлених цілей перед розробниками логістичної системи, надасть можливість створити на

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ефективну логістичну систему та ефективний механізм управління нею і введе підприємство на вищий рівень функціонування та затвердить його положення на споживчому ринку.

Мета ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – забезпечити доставку товарів у належне місце та в потрібний час і з мінімальними витратами. На превеликий жаль, логістична система не спрямована одночасно мінімізувати витрати на розподіл товару та забезпечити максимальний сервіс. Для зменшення витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідні:

дешева система транспортування;

зберігання невеликих товарно-матеріальних запасів

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

наявність невеликої кількості складів.

Найбільш важливою категорією управлінських рішень у сфері логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це рішення про вибір стратегічних цілей та затверджений набір показників, за допомогою яких вимірюється досягнення встановлених цілей.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має визначити цілі своєї логістичної системи і зважити на них у процесі планування. Пропоную ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розробити стандарти для кожного елемента окрему систему обслуговування:

на протязі тижня виконати 95% одержаних від дилерів заяв на постачання продукції;

виконувати замовлення з точністю до 99%;

на протязі робочого дня давати відповідь на запити дилерів про хід виконання замовлень;

кількість товару пошкодженого в дорозі не перевищувала 1%.

Для досягнення поставлених цілей, передбачених стратегією компанії, був розроблений стратегічний план розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і операційний план реструктуризації компанії та бізнес-процесів.

Судячи з стратегії компанії є гостра необхідність реструктуризації логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Головна ідея реструктуризації логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», це організація у рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж ланцюга від виробництва до споживача, тобто система управління.

Розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку, згідно з розробленою стратегією, можливо лише з наявністю власного інституту управління, який би забезпечував відповідність виробничо-господарської та комерційної діяльності ринковому попиту і перспективам його розвитку. Це можливо досягти, насамперед, шляхом інтеграції функцій матеріально-виробничого забезпечення, виробництва і збуту. Тобто виникає потреба у формуванні координаційного центру, який би управляв процесами інтеграції численних матеріальних, інформаційних, трудових і фінансових потоків. Таким центром стає підрозділ логістики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», спрямований на виявлення, розрахунки, оптимізацію та планування потокових процесів на всіх рівнях.

В основу логістичного аналізу покладені такі принципи, як науковість, системний підхід, динамічність, виділення пріоритетних напрямів, комплексність повнота і достовірність інформаційної бази і ін. Методи і прийоми що при цьому застосовуються, характерні для загального техніко-економічного аналізу виробничо-господарської діяльності.

Організуючи рух матеріалів, інформації, кадрів і фінансів в єдиний процес, центр досягне зниження перебоїв і витрат виробничо-господарської та комерційної діяльності.

Логістичний підрозділ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», об'єднуючи в один управлінський комплекс питання матеріально-технічного забезпечення, збуту і транспортного переміщення товарів дозволяє:

досягти відчутного зниження загальних витрат на виготовлення та реалізацію продукції;

підвищити здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» швидко адаптуватися до запитів споживчого ринку.

Логістична структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має виконувати такі обов'язкові функції, рис. 3.1.

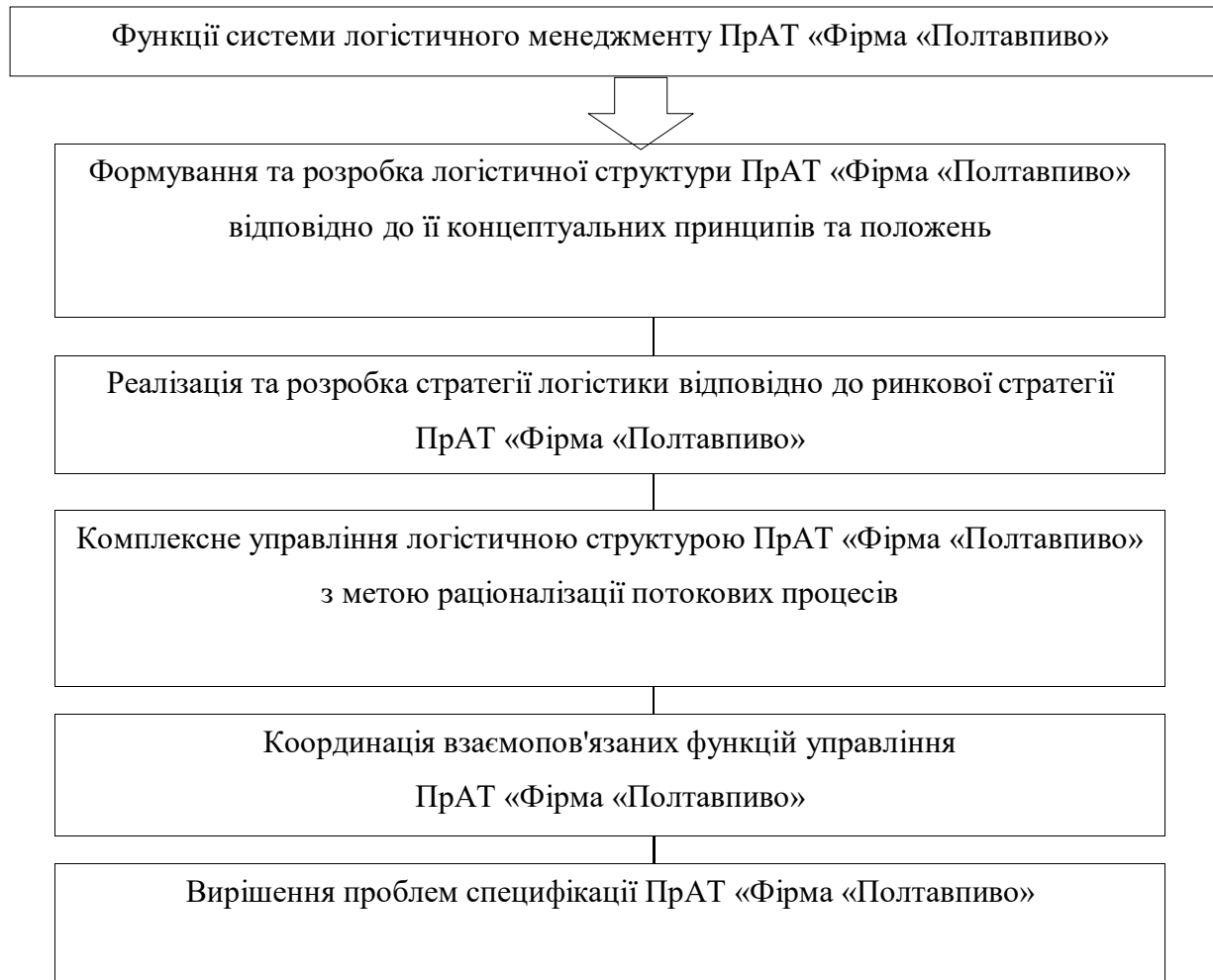


Рисунок 3.1 – Функції системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Після проведення логістичного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розробляється логістичний стратегічний план. Він передбачає розробку заходів для вдосконалення системи логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Серед заходів вдосконалення управління логістичними процесами було запропоновано наступне:

- вдосконалення організації логістичною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- реструктуризація відділу логістики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- впровадження нових штатних одиниць ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

мотиваційна програма співробітників складського господарства;
удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу;
оптимізація транспортних перевезень;
використання методики управління асортиментом та запасами на
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
автоматизація процесів підсорткування магазинів;
автоматизація процесу комплектування заказів.

Щоб визначити оптимальну логістичну систему ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», необхідно розробити проект, який складається з трьох етапів: виявлення проблем, планування шляхів їх вирішення та розробка пропозицій щодо створення проекту. Проектування та планування логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» слід починати з оцінювання поточної ситуації, а саме вивчити ринкове та конкурентне середовище, сам процес і основні характеристики існуючої системи, оцінити логістичні операції, визначити необхідні зміни.

Аналізуючи проект логістичної системи, визначають:

достатні або недостатні резерви вдосконалення логістики, які виправдали б проведення ретельних досліджень та аналізу;

вироблення концептуальних схем проекту потребує всебічного вивчення фактичних даних, що допомагає об'єктивно та критично оцінити існуючі методи роботи;

у процесі вироблення концептуальної схеми проекту слід чітко визначити можливі варіанти перебудови логістичної системи.

Одним з показників реальної ефективності обраної логістичної системи може бути її стійкість, тобто дотримання заведених стандартів обслуговування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Визначення реальної потреби у формуванні системи логістичного управління досить часто для керівництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» стає занадто складною справою. Досвід діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» свідчить, що незадоволеність результатами логістичної

реорганізації відбувається через погано сформульовані цілі та завдання проведення таких змін. Керівники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або не розуміють, що вони мають на сьогоднішній день, або ж не визначились з тим, що вони хочуть отримати завтра. У процесі реалізації проекту логістичної реорганізації неприємним фактом може стати те, що декларовані керівництвом цілі і відповідні завдання не відповідають існуючому стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відсутність у керівництва чіткого уявлення щодо важливості чіткого опису стратегічних цілей логістичного управління призводить до його негативної реакції на отримання проміжних і кінцевих результатів, що у кінцевому випадку викличе зневіру працівників логістичного підрозділу щодо можливості успіху проекту.

Як правило, ініціювання логістичної реорганізації підприємства визначається формулюванням двох основних груп стратегічних цілей. У першому випадку, на думку керівників, вони повинні забезпечити вирішення конкретних проблем ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», підняти ефективність його діяльності. Такі цілі спрямовані на отримання практично значимих для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» кінцевих результатів. Друга група цілей – це цілі-лозунги, які розробляються насамперед для вирішення певних внутрішньокорпоративних проблем.

Проведені дослідження свідчать, що існує великий розрив між декларованими намірами керівництва та річними звітами керівництва підрозділів про їх виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Звичайною практикою ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є невідповідність реальних цілей їх логістичної діяльності декларованим, або ж суперечать їм. Насамперед це стосується формулювання цілей, які спрямовані на подолання нестачі ресурсів та зниження витрат на управління потоковими процесами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Необхідно розуміти, що логістика, як правило, вимагає більш жорсткої управлінської дисципліни ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у межах певних виробничо-логістичних ланцюгів. Це може позначитися на скороченні сукупних

витрат. На зміну примхам постачальників, посередників і кінцевих споживачів приходить чітка система планування, управління і контролю товаропотоків через оптимізовану й адаптовану до зовнішніх впливів систему розподілу, де кожна пропозиція чи замовлення підлягає ретельному контролю витрат.

Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинно мати можливість відслідковувати весь ланцюг поставок – від стратегічних цілей логістичного управління, відповідно до конкретно поставлених завдань, критичних факторів успіху, критеріїв відбору бізнес-партнерів, і закінчуючи укладенням угоди на виконання замовлення, що повинно вирішувати конкретні проблеми її учасників.

Для кожного показника досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначаються цільові значення. Важливо, щоб такі показники були деталізовані у прив'язуванні до конкретних процесів, які охоплюють всю логістичну діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Досягнення цільових значень показників забезпечує система управління логістичними бізнес-процесами, яка ґрунтується на реалізації циклів безперервного удосконалення. Така система ґрунтується на регламентованій роботі власників процесів з покращення логістичної діяльності, що забезпечує досягнення поставлених цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Логістичне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Це потребує подальшого дослідження управління на засадах логістики в кожній ланці товароруку.

Отже, в сучасних економічних умовах України значимість логістичного менеджменту на виробничому підприємстві зростає. Використання логістичного менеджменту є одним із резервів підвищення економічної ефективності будь-якого підприємства. Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» значною мірою залежить від ефективності їх логістичної діяльності в організаційних межах суб'єкта господарювання та у процесах між суб'єктної взаємодії з партнерами в інтегрованих ланцюгах постачань. Це обумовлює

потребу в проведенні постійного моніторингу ефективності логістичних процесів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та загалом ефективності системи логістики як складної організаційно-економічної та техніко-технологічної системи.

3.2 Формування альтернативних напрямків логістичного менеджменту щодо освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Однією із важливих складових товарної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є розробка нових товарів. Здатність створювати нові товари є відмінною ознакою ефективно діючих підприємств, фірм, орієнтованих на маркетинг.

Створення нових видів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється в процесі підготовки виробництва, що відбувається поза рамками виробничого процесу. Завдання підготовки виробництва полягає в тому, щоб забезпечити необхідні умови для функціонування виробничого процесу.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» процеси створення та освоєння виробництвом нової продукції утворюють систему комплексної підготовки виробництва.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на пошук нових можливостей задовольнити потреби споживачів та зорієнтоване на збільшення рентабельності продукції. Задля цього, необхідно розширювати асортимент вже існуючого товару.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характерне різноманіття методів та етапів освоєння нових видів продукції для різних виробничих і організаційно-економічних умов. Серед основних етапів: технічне, виробниче та економічне освоєння.

На етапі технічного освоєння проводиться вивчення дослідного зразка, перевірка, налагодження і доведення нової конструкції виробу та технології її виготовлення з внесенням необхідних уточнень та змін з метою досягнення

вимог, зафіксованих у технічній документації на виріб і відповідності стандартам або технічним умовам.

Етап виробничого освоєння на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає комплекс робіт з переходу від дослідного до налагодження серійного виробництва. На цьому етапі усуваються «вузькі» місця, робітники кваліфіковано виконують трудові операції, стабілізується завантаження устаткування і робочої сили. На етапі економічного освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечується досягнення проектних економічних показників: здійснюються заходи з доведення норм витрати матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та інших економічних показників до проектного рівня за рахунок зростання кваліфікації робітників, підвищення рівня оснащеності, організації виробництва, скорочення втрат від браку завдяки дії системи якості та ін.

В даний час набирають популярність пивні напої. Різниця між пивом і пивним напоєм не тільки в складі продукту, а і в наявності додаткових інгредієнтів і смакових домішок. Продукція містить різний відсоток алкоголю. За законодавством міцність пивної продукції не повинна перевищувати 7%. Це не стосується пінних напоїв, серед яких є види підвищеної міцності. На дану продукцію існує великий попит, тому характеристика пивного напою наведена в табл. 3.1.

Строк придатності пивного напою не більше 6 місяців з дати виготовлення. Напій не рекомендовано вживати дітям до 18 років, вагітним жінкам та особам, які мають медичні чи професійні протипоказання до вживання алкогольних напоїв.

На початку літнього сезону великий попит на квас. Пастеризований фільтрований квас на пивних дріжджах від ПАТ «Фірма «Полтавпиво» – традиційний слов'янський напій, рецептура якого бере свій початок ще з часів давнини. Легка пивна нотка робить цей квас унікальним за своїми смаковими якостями і добре впізнаваним серед інших подібних напоїв.

Таблиця 3.1 – Характеристика пивних напоїв на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва пивного напою	Вміст алкоголю, %	Склад
«Лимон»	6,2	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Лимон».
«Вишня»	4,9	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Вишня».
«Текіла»	6,2	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Лимон та м'ята», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Текіла».
«Обліпіха»	5,5	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Обліпіха».
«Малина»	4,9	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Вишня», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Малина».
«Ананас»	4,9	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Ананас».
«Грейпфрут»	6,2	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Грейпфрут».
«Чорниця»	4,9	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Слива», екстракт карамельного солоду, ароматизатор «Чорниця».
«Гранат»	5,5	Солод, сироп глюкозно-фруктозний, ячмень, хміль, вода. Містить регулятори кислотності лимонну та аскорбінову кислоту, екстракт акації, натуральний ароматизатор «Цитрус», екстрактні карамельного солоду, ароматизатор «Гранат».

Квас торгової марки «Полтава» виготовлятиметься з 100% натуральних компонентів: концентрат квасного сусла, цукор, і пивні дріжджі. Вода – з власної артезіанської свердловини, яка знаходиться прямо на території заводу.

Технологія живого бродіння дозволяє зберегти всі смакові якості і природну корисність напою. Квас має приємний освіжаючий смак, покращує обмін речовин, благотворно впливає на серцево-судинну систему. По дії на організм він багато в чому подібний до таких продуктів бродіння, як кефір, кисле молоко або кумис. Квас проводиться шляхом натурального бродіння і дозрівання.

Також велику популярність мають безалкогольні сильно газовані напої, більш детальна характеристика наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика безалкогольних напоїв
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Смак напою	Характеристика
«Тархун»	Безалкогольний сильногазований напій з натуральним екстрактом тархуна, який відмінно втамовує спрагу навіть в самий жаркий літній день. Тархун має сприятливими властивостями для організму, покращує апетит і сон ввечері, бадьорить і додає сил вранці.
«Апельсин»	Для всіх любителів справжнього цитрусового смаку. Новий напій зробить ваш день яскравішим і насиченим.
«Вишня»	Яскравий вишневий смак припаде до душі всім любителям сильногазованих напоїв. Солодкість, розбавлена характерною вишневою кислотою.
«Лимонад»	Низькокалорійний сильногазований напій. Освіжаючий і підбадьорливий смак додасть сили на весь день і подарує незабутнє відчуття свіжості. Лимонна кислота і традиційний лимонадний смак.
«Груша»	Яскравий грушевий смак і приємний аромат літнього саду. Створений спеціально для тих, хто цінує справжній фруктовий смак. Натуральна ароматична основа «Груша» надає напою неповторні смак і аромат.

Поживна або харчова цінність (вуглеводи): 0,0 г / 100 см³. Енергетична цінність або калорійність: 0,8 ккал, 100 см³. Умови зберігання: зберігати при температурі від 0 °C до 20 °C. Термін придатності: 180 діб з дати виробництва.

Отже, розроблення нових товарів, оновлення та модернізація існуючих мають важливе значення для стабільного становища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у майбутньому, утримання його конкурентоспроможності й позицій на ринку товарів та послуг.

Основними підставами для планування оновлення продукції для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є більш повне задоволення потреб споживачів та зниження собівартості нової продукції за рахунок нових технологій.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це зумовлює необхідність до її ретельного вивчення. Розв'язання питань підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» неможливе без комплексного оцінювання її рівня.

Після оцінювання, результати дозволяють встановити масштаб та зміну спрямованості в управлінні діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», впроваджувати управлінські рішення, щодо підвищення рівня ефективності, обирати інструменти управління діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На мою думку, потрібна принципово нова технологія виробництва напоїв, їх трансформування та зберігання продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

З метою найбільш повного збереження станових якостей напоїв та скорочення транспортних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на доставку продукції до місця призначення пропонується перевозити напої не в склотарі автомобілями, а в спеціальних бочках – залізницею.

При цьому рекомендується провести реконструкцію та розширення місцевих склозаводів та побудувати на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сучасну автоматизовану мережу пунктів розливу та упаковки безалкогольних напоїв. Застосування такої логістичної системи дозволить не тільки забезпечити ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продукцією високої якості, але й суттєво скоротити транспортні витрати.

Для успішної реалізації логістичної технології створення системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно залучити дипломованих молодих спеціалістів–логістів.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані витрат за традиційною та прогресивною логістичною системою (ЛС) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». гр. од.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Прогресивна ЛС			
Очікувані витрати	100000	30000	40000
Коефіцієнт дисконтування (K=8 %)	1,0000	0, 9259	0, 8573
Дисконтовані очікувані витрати	10000	27777	34292
Традиційна ЛС			
Коефіцієнт дисконтування(K=12 %)	1,0000	0,8929	0,7972
Дисконтовані очікувані витрати	10000	35716	31888

Традиційна та прогресивна логістичні системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», співставляються за критерієм ефективності витрат. Логістична система потребує по 100 тис. грн. од. капітальних витрат кожна, поточні витрати за потенційною логістичною системою складають в 2021 році 30 тис. грн.. од., в 2022 р. 40 тис. грн. за од, а за прогресивної логістичної системи – 40 тис. гр. од. щорічно.

При цьому прогресивною логістична система розглядається як така, що має середній рівень ризику, і вартість капіталу за ним оцінюється на рівні 12 %. Прогресивна логістична система розглядається такою, що є більш ризикованою, вартість капіталу за нею складає 16 %.

Критерії оцінки прогресивної логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», її логістична стратегія (відповідність логістичної системи стратегічним та довгостроковим планам; відношення персоналу до нововведення; очікуваного ризику; інноваційного потенціалу зростання фірми тощо);

ринкові критерії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (очікувані потреби у нововведені, ймовірність комерційного доходу, очікуваний обіг продажу напоїв; поведінка конкурентів тощо);

науково-технічні критерії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (використання для ЛС НДВКР, наприклад, науково-технічного розвитку та наявність науково-технічних ресурсів фірми, унікальність безалкогольних напоїв (відсутність аналогів тощо);

фінансові критерії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

екологічні критерії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

Етапи розробки прогресивної логістичної системи
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

формування логістичного задуму ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
(формалізація ідеї, суб'єкти та об'єкти логістичної системи);

дослідження ресурсних можливостей логістичної системи (організаційно-правові та розрахунково-фінансові документи, уточнення оцінки ефективності логістичної системи, залучення інвестора);

підготовка контрольної документації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
(розробки умов фінансування, контроль виконання робіт, вибір підрядчиків).

Проведення порівняльного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

підготовка проектної документації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (розробки організаційно-логістичних рішень, отримання дозволу на реконструкцію тощо);

монтажно-будівельні роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

авторський нагляд та експлуатація логістичного об'єкту
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (управління виробництвом, кадрами, фінансами, збутом; повернення інвестицій і отримання прибутку).

Така стратегія застосовується практично до усіх напрямів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», будучи надзвичайно точним емпіричним інструментом для оптимізації бізнес-процесів. При прийнятті рішення щодо впровадження проекту, важливо також врахувати такий показник як рентабельність

На рис. 3.2 наведений формалізований алгоритм вирішення поставленого завдання на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

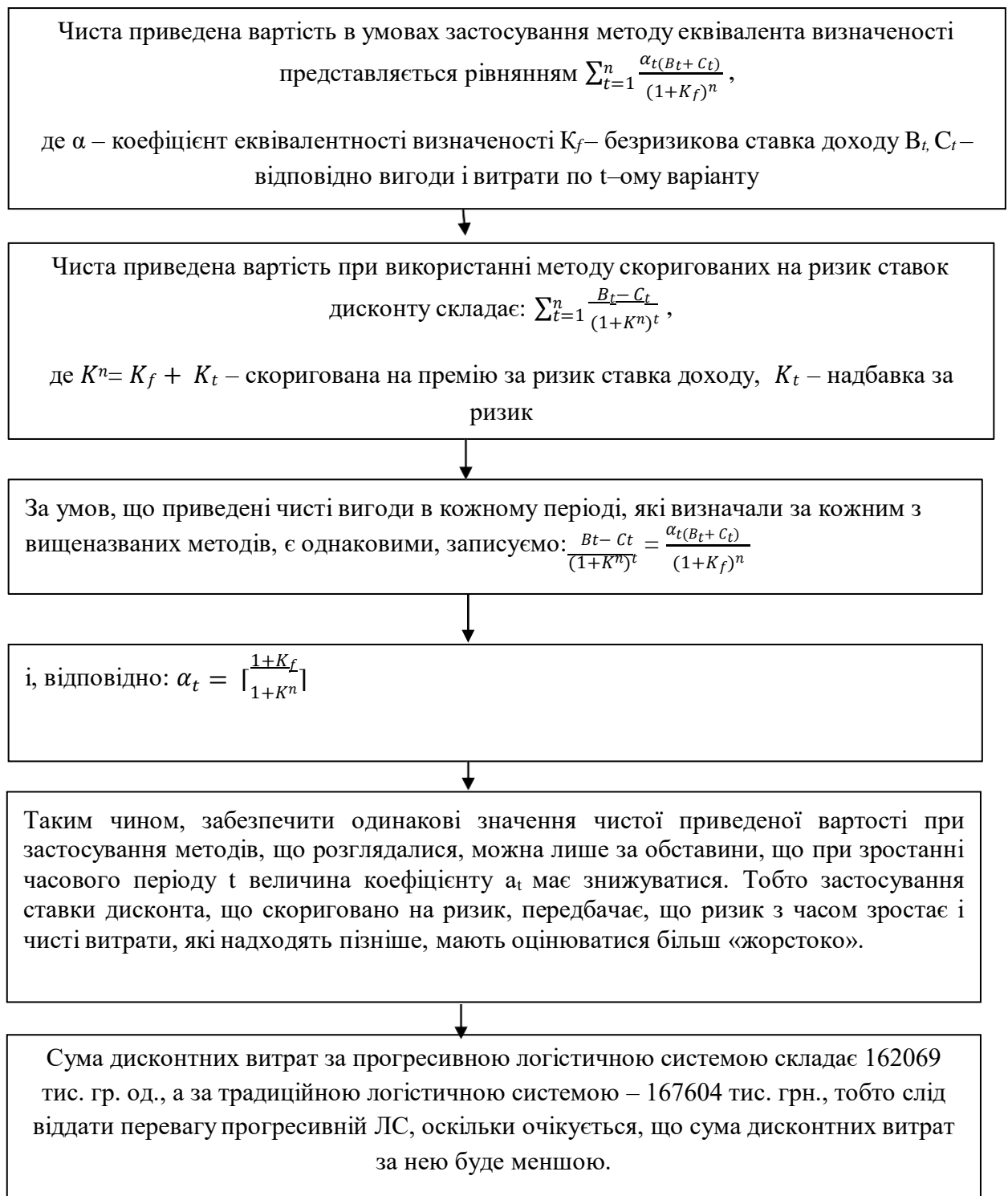


Рисунок 3.2 – Формалізований алгоритм вирішення поставленого завдання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Таким чином, забезпечити однакові значення чистої приведеної вартості при застосування методів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що розглядалися,

можна лише за обставини, що при зростанні часового періоду t величина коефіцієнту αt має знижуватися. Тобто застосування ставки дисконту, що скориговано на ризик, передбачає, що ризик з часом зростає і чисті витрати, які надходять пізніше, мають оцінюватися більш «жорстоко».

Отже, сума дисконтних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за прогресивною логістичною системою складає 162069 тис. грн., а за традиційною логістичною системою – 167604 тис. грн., тобто слід віддати перевагу прогресивній логістичній системі, оскільки очікується, що сума дисконтних витрат за нею буде меншою.

Висновки до розділу 3

В рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розроблені напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

1. Розроблено основні напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Логістичне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути ефективним лише за умов впровадження логістичних принципів до кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Це потребує подальшого дослідження управління на засадах логістики в кожній ланці товароруку. Головною ідеєю реструктуризації системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», є організація в рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж ланцюга від виробництва до споживача, тобто система управління. Існує потреба у формуванні координаційного центру, який би керував процесами інтеграції численних матеріальних, інформаційних, трудових і фінансових потоків.

2. Сформовано альтернативні напрямків логістичного менеджменту щодо освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розроблення альтернативних видів товарів, оновлення та модернізація існуючих мають важливе значення для стабільного становища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у

майбутньому, утримання його конкурентоспроможності й позицій на ринку товарів та послуг. Етап виробничого освоєння на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає комплекс робіт з переходу від дослідного до налагодження серійного виробництва. Нова продукція стосується двох видів, це безалкогольні та пивні напої.

3. Проведена оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», в результаті якої, після впровадження прогресивної логістичної системи відбудеться значне зменшення витрат на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для успішної реалізації логістичної технології створення системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно залучити дипломованих молодих спеціалістів–логістів.

Виявлено, що сума дисконтних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за прогресивною логістичною системою складає 162069 тис. грн., а за традиційною логістичною системою – 167604 тис. грн., тому слід обрати прогресивну логістичну систему, так як відповідно до проведених розрахунків, сума дисконтних витрат буде меншою.

За результатами кваліфікаційного дослідження на тему: «Удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства» реалізовано завдання щодо всебічного вивчення і систематизації знань про сутність та значення системи логістичного менеджменту, а також пошуку шляхів її вдосконалення на досліджуваному підприємстві. За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено суть, зміст і значення системи логістичного менеджменту виробничого підприємства. Головним завданням логістичного менеджменту є організація та управління в рамках єдиного потокового процесу переміщення матеріалів та інформації вздовж ланцюга від самого виробництва до кінцевого споживача. Логістичний підхід потребує інтеграції виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про переміщення товарів та матеріалів у єдину систему. Це підвищує ефективність роботи виробничого підприємства у будь-якій сфері і міжгалузеву ефективність.

2. Досліджено загальні вимоги до логістичного менеджменту виробничого підприємства та його елементи. Основними з яких є забезпечення ритмічної, злагодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірним випуском продукції, безперервності процесів виробництва, надійності планових розрахунків і мінімальної трудомісткості планових робіт, достатньої гнучкості і маневреності в реалізації мети при виникненні різних форс мажорних обставин, безперервності планування, відповідності системи оперативного управління виробництвом (ОУВ) типу і характеру конкретного виробництва

3. Досліджена методи логістичного менеджменту виробничого підприємства в умовах господарювання. Економічні методи логістичного менеджменту – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємства. Конкретний набір і сутність економічних важелів та інструментів логістичного управління визначається специфікою функціонування логістичної системи, якої є підприємство.

4. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Даний суб'єкт господарювання сьогодні має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Товариство є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Майно Товариства складається з основних фондів та обігових коштів, а також інших матеріальних та нематеріальних активів, які належать акціонерному Товариству на праві власності. Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Правління діє згідно з діючим законодавством, Статутом та Положенням «Про Правління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», затвердженим Загальними Зборами.

Своїми основними цілями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» обрало цілі, пов'язані з обсягами продажу. Ці цілі фокусуються на обсязі, спрямовані на оптимізацію виручки та частки ринку товарів та послуг, тобто на достатні темпи зростання продажу.

5. Виконавши фінансово-економічний аналіз результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо зауважити, що підприємство розвивається адже його показники збільшуються. Протягом 2018 – 2020 років відбувається збільшення джерел фінансування ресурсів підприємства за рахунок збільшення власного та сукупного капіталу. Також збільшується чистий дохід, продуктивність праці, валовий та чистий прибуток.

6. Аналіз діючої системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав, що проведений логістичний аналіз системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дає змогу відзначити, що існують певні недоліки в системі. Тому удосконалення системи логістичного менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та застосування принципів логістичного підходу дадуть змогу вирішити виявлені в процесі проведеного аналізу проблеми, а саме: інтегрувати функції господарських зв'язків з функціями визначення потреби у перевезеннях продукції; оптимізувати сукупні витрати на збут шляхом залучення транспортних, комерційних організацій і клієнтів, економічно зацікавлених у підвищенні ефективності функціонування збутової системи; скоординувати

процеси підготовки до транспортування і прямого перевезення продукції; скооперувати різні ланки логістичної системи в управлінні матеріальним потоком; раціонально розподілити функції між суб'єктами управління.

7. Розроблено основні напрямки удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Логістичне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути ефективним лише за умов впровадження логістичних принципів до кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Це потребує подальшого дослідження управління на засадах логістики в кожній ланці товароруху.

8. Сформовано альтернативні напрямки логістичного менеджменту щодо освоєння виробництва нової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розроблення альтернативних видів товарів, оновлення та модернізація існуючих мають важливе значення для стабільного становища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у майбутньому, утримання його конкурентоспроможності й позицій на ринку товарів та послуг. Акцент зроблений на безалкогольні та пивні напої.

9. Проведена оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів удосконалення системи логістичного менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», в результаті якої, після впровадження прогресивної логістичної системи відбудеться значне зменшення витрат на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

1. Кодекс законів про працю в Україні від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

2. Конституція України, затверджена Постановою Верховної Ради України від 28.06.96 р. *ВВР*. 1996. №7. Ст. 4.

3. Закон України «Про власність», затверджений Постановою ВРУ №885-12 від 26.03.91 р. (із змінами №75/95-ВР від 28.02.95 р.) *ВВР*. 1995. №13. Ст. 85.

4. Закон України «Про підприємництво», затверджений Постановою ВРУ №785-12 від 26.06.90 р. (із змінами №2788-III від 15.11.2001 р.)/ *ВВР*. 2001. №12. Ст. 42.

5. Закон України «Про стандартизацію» № 2408-III [прийнято ВР 17.05.2001р.]. *Голос України*. 2001. № 108.

6. Рекомендації щодо побудови, впровадження та удосконалення системи управління охороною праці. Затверджено Головою Держгірпромнагляду 07.02.2008 р.

7. НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». Наказ Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. № 15.

8. НПАОП 0.00-4.15-98 «Положення про розробку інструкцій з охорони праці» // Наказ Держнаглядохоронпраці від 29.01.1998 р. № 9.

9. НПАОП 0.00-4.21-04 «Типове положення про службу охорони праці». Наказ Держнаглядохоронпраці від 15.11.2004 р. № 255.

10. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. №25 (1). С. 116-120.

11. Авраменко О.В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Бізнес Інформ*. 2017. №9. С. 262–267.

12. Алькема В. Система економічної безпеки логістичних утворень: [монографія]. К.: Дорадо-Друк, 2018. 470 с.

13. Андрухова О.О., Якімов І А Організація обліку логістичних витрат. *Наука і економіка*. 2018. № 4(20). С. 70-73.
14. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів.: «Світ», 2019. 328 с.
15. Бережанський А.А. Ринки та компанії. *Український діловий тижневик «Контракти»*, 2018 (№ 47).
16. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112-118.
17. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч. посібник. Київ: Атіка, 2018. 206 с.
18. Васелевський М.В. Економіка логістичних систем. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2018. 596 с.
19. Васильков В.Г., Чумаченко Н.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 524 с.
20. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Дніпропетровськ: ДДАУ, 2019. С. 40-43.
21. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2017. № 3. С. 171-175.
22. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції [Електронний ресурс] URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_6/statti/17Golish.pdf.
23. Головащенко О.М. Інформаційне забезпечення логістичних витрат у системі обліку [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_2/Golovash.pdf
24. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. В. Лазаряна. «Проблеми економіки транспорту»*. 2017. № 6. С. 25-29.

25. Головкова Л.С., Шаповал В.М. Підвищення конкурентоспроможності на основі інтегрованої логістики. *Матеріали 6-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми науки і освіти»*. Х.: ХНУ, 2017. С. 40.
26. Горобець О.К. Організація управління витратами на підприємстві. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2018. №7/2. С. 101-104.
27. Городня Т.А. Оптимізація собівартості продукції підприємства [Електронний ресурс] URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_1/326_Gor.pdf.
28. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ, 2019. 131 с.
29. Грицуленко С.І., Фролова Л.В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 99 с.
30. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнесінформ*. №4. 2018. С.139-142.
31. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник / І.Є. Давидович. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
32. Данько М.І. Транспортна логістика. Складові частини логістики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2017. 157 с.
33. Дацій О.І. Економіка підприємства: навч. посіб.. Запоріжжя: Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління», 2016. 224с.
34. Дащенко Н.М. Розвиток логістичних центрів на сучасному етапі [Електронний ресурс] / URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09dnmcps.pdf.
35. Касьян Л.Е., Свіщов М.В. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник КНУТД*. 2018. № 2. С. 150-155.
36. Кислий В., Жарик Т. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2015. № 12. С. 28-37.

37. Коваленко О.В. Класифікація витрат ресурсів як основа оцінювання собівартості продукції. *Економіка АПК*. 2018. №4. с.90 – 95.
38. Ковальська Л., Циганюк В. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2017. № 10(38). С. 87-97.
39. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. 292 с.
40. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2017. № 2 (51). С. 131-136
41. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 35. С. 148-152.
42. Костецька Н. Підходи до класифікації резервів зниження витрат виробництва. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Тернопіль, 2017. Вип. 9. С. 49-54.
43. Костецька Н. Факторний підхід до формування стратегії зниження витрат підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1(30). С. 159-166
44. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник. Львів: Вид-во національного університету «Львівська політехніка», 2017. 448 с.
45. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами. Навчальний посібник . Київ. 2017. 79 с.
46. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент [Електронний ресурс] 2018. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> / «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» / Матеріали III Науково-практичної конференції, присвяченої 35 річниці створення кафедри менеджменту організацій «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи», [7-8 листопад 2018 р.] : колект. моногр. Умань (Черкас. обл.): Сочінський, 2018. 359 с.

47. Ларіна Р.Р. Логістика: Навч. посіб. Д.: ВІК, 2017. 335 с.
48. Лотиш О.М. Управління логістичними витратами підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 2 (18). С. 240–243.
49. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2017. № 580. С. 450.
50. Михальчик Л.Ю., Микитин М.О. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник ХНУ*, 2018(1).
51. Мішина С.В. Ієрархічна класифікація логістичних витрат за функціональним призначенням. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9 (404). С. 103-105.
52. Нікшич С.М. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств [Електронний ресурс] URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1046/1/26.pdf>
53. Окландер М.А. Логістика: навчальний посібник К.: Зовнішня торгівля, 2017. 234 с.
54. Окландер М.А. Логістика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 346 с.
55. Перебийніс В. Перебийніс. О. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: [монографія] Полтава: РВВ ПУСКУ, 2017. 270 с.
56. Передерій Л.В. Конфігурація, аналіз та організація товарно-грошових потоків у виробництві. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 51-58.
57. Помірко Н.М. Класифікація логістичних витрат у формуванні системи управління ними на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Н.М. Помірко. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7815/1/14.pdf>.
58. Попазова О.В. Собівартість продукції: поняття та класифікація [Електронний ресурс] URL: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58886.doc.htm.

59. Поповиченко І.Т. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах [Електронний ресурс] URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/19.pdf

60. Потапова Н., Качуровський С. Концептуальні засади механізму логістичного менеджменту. *Облік і фінанси: Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2018. № 2. С. 202-207.

61. Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: монографія. К.: Редакція. «Бюлетень Вищої атестаційної комісії України», 2017. 256 с.

62. Рета М.В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. *Бізнес інформ*. 2017. № 8. С. 155-158.

63. Струк Н. Забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах АПК. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 6. № 1–2. С. 109–114.

64. Сумець О.М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект [Текст] : монографія. Х.: Міська друкарня, 2017. 223 с.

65. Сушарник Я. А. Поняття класифікації в обліку витрат [Текст]. *Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці: збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 лютого 2018 р.; м. Київ)*. К.: ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2017. С. 402-405.

66. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизєва Т.О. Виробнича логістика: навч. пос. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. 168 с.

67. Таньков К.Ч. Виробнича логістика [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. 352 с.

68. Ткаченко А.М., Бакута А.В. Облік логістичних витрат: проблеми та шляхи їх вирішення [Текст]. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2018. № 51. С. 22-30.

69. Хопчан М., Костецька Н. Стратегія формування витрат виробництва на підприємстві. Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль, 2017. Вип. 18. С. 68-70.

70. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2019. №6. С. 265-271.

71. Шандрівська О. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч.-метод. посібник] за ред. Є. Крикавського. Львів: Львівська політехніка, 2017. 196 с.

72. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2017. 195 с.

73. Шевців Л.Ю., Петецький І.І. Логістичні витрати підприємства: [монографія]. Львів: Львівська політехніка, 2019. 244 с.