

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 «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Оптимізація управління матеріальними ресурсами підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Коваленко Максим Анатолійович

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, значення і класифікація матеріальних ресурсів сучасного підприємства.....	6
1.2. Основні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві.....	11
1.3. Методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	25
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	32
2.3. Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	40
Висновки до розділу 2.	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	50
3.1. Резерви оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	50
3.2. Обґрунтування необхідності впровадження концепції Lean- менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	62
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Для підприємств України завжди важливим було питання пошуку шляхів забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів, оскільки це здійснює прямий вплив на собівартість виробництва продукції та на кінцеві результати господарської діяльності. В умовах воєнного часу дане питання набуло особливої актуальності, оскільки раціональне використання матеріальних ресурсів стало передумовою виживання підприємства та успішної адаптації до нових реалій.

Проблеми з своєчасним постачанням ресурсів, постійне підвищення вартості матеріальних ресурсів, зриви поставок через непередбачувані події є лише коротким переліком викликів, з якими щоденно зустрічаються українські підприємства в умовах воєнного часу й потребують швидкого вирішення.

Питання управління матеріальними ресурсами підприємства є широко вивченим в сучасній фаховій літературі. Багато вчених присвятили свої наукові праці ґрунтовному вивченню сутності даної проблематики. Зокрема, можемо відзначити вагомий науковий внесок таких дослідників: Андрющенко І.Є., Биба В.В., Бірюков Є.І., Варченко О.М., Волкова М.В., Григорова З.В., Дунда С.П., Крушельницька О.В., Кулакова С.Ю., Лола Ю.Ю., Олійник Є.В., Пархоменко Л.А.,

Степаненко Т.О., Тіль П., Черниш Я.В. та інших. У їхніх наукових працях детально висвітлено сутність поняття «матеріальних ресурсів», їх класифікацію, методи оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами та інші важливі аспекти. Проте в умовах нових викликів воєнного часу дана тема вимагає пошуку інноваційних підходів щодо оптимізації управління матеріальними ресурсами на підприємствах. Зважаючи на вищенаведене обрану тему наукового дослідження можна вважати такою, що має високу актуальність та практичну значущість.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління матеріальними ресурсами сучасного підприємства.

Завдання, які будуть вирішені за результатами дослідження, полягають у наступному:

розкрити сутність, значення і класифікацію матеріальних ресурсів сучасного підприємства;

розглянути основні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві;

дослідити методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективність управління ними;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

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

оцінити ефективність управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

визначити резерви оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

обґрунтувати необхідність впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації управління матеріальними ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства.

Інформаційну основу дослідження склала законодавча база України, що регулює основні питання діяльності підприємств, наукові праці провідних українських та зарубіжних вчених у сфері економіки, менеджменту, фінансів та суміжних сфер, інформація представлена у мережі Інтернет, дані аналітичної платформи Youcontrol, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. та інша внутрішня інформація.

Для досягнення зазначеної вище мети та вирішення усіх поставлених завдань у межах даного наукового дослідження використано широкий спектр сучасних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення та систематизації,

порівняльний аналіз, методи індукції та дедукції, фінансово-економічний аналіз, коефіцієнтний метод, SWOT-аналіз, метод наукового припущення, планування та прогнозування тощо.

Отримані результати дослідження можуть бути успішно впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та інших вітчизняних підприємств сфери пивоваріння з метою оптимізації управління матеріальними ресурсами. Про доцільність їх впровадження свідчить розрахована нами ефективність запропонованих заходів.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на XI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції (Полтава, 07 листопада 2024 р).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези:

Коваленко М.А. Інноваційні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Полтава, 07 листопада 2024 року). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 таблиць, 18 рисунків, 80 джерел літератури, а також 4 додатка. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення і класифікація матеріальних ресурсів сучасного підприємства

Матеріальні ресурси є невід'ємною складовою успішної виробничо-господарської діяльності сучасного підприємства. Ці ресурси представляють собою фізичні об'єкти, необхідні для виробництва товарів або надання послуг, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Матеріальні ресурси включають в себе різноманітні складові, починаючи з сировини та матеріалів, які необхідні для виробництва кінцевого продукту, і завершуючи обладнанням та транспортними засобами, що забезпечують процес виробництва, доставку продукту до кінцевого споживача.

У процесі своєї діяльності підприємства залучають різні види матеріальних ресурсів: сировину, матеріали, паливо, енергію, запасні частини, комплектуючі вироби тощо. Для стабільної роботи виробничих процесів важливо забезпечити своєчасне постачання цих ресурсів, оскільки матеріальні ресурси споживаються безперервно та паралельно, відтак, необхідним є їх постійне надходження і створення необхідного обсягу складських запасів. Залишки сировини, матеріалів та інших подібних ресурсів відображаються у складі виробничих запасів, які є частиною оборотних активів підприємства [64].

Сучасним підприємствам необхідно дбати про своєчасне постачання необхідних матеріальних ресурсів та раціональне споживання у процесі виробничої діяльності. Ефективне управління матеріальними ресурсами прямо впливає на результативність діяльності сучасного підприємства, особливо в умовах їх високої вартості, а також дефіцитності. Така важливість матеріальних ресурсів

для будь-якого підприємства зумовила вагомий інтерес до вивчення їх економічної сутності та значення.

За результатами опрацювання відповідної фахової літератури у табл. 1.1 представлено найбільш розповсюджені підходи до розуміння сутності поняття «матеріальні ресурси».

Таблиця 1.1

Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «матеріальні ресурси підприємства» [узагальнено автором]

Автор (и), джерело	Сутність поняття «матеріальні ресурси підприємства»
С.П. Дунда [20]	Основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу.
Енциклопедія [21]	Важлива складова економічних ресурсів (відображених у матеріально-речовій формі), які використовують для досягнення конкретних економічних цілей.
А.А. Сотник, В.Р. Ланківська [58]	Сукупність матеріально-речових благ, які необхідні для забезпечення безперервного виробництва продукції, надання послуг та виконання робіт»
О.Ю. Лола [32]	Предмети праці, що повністю входять до складу продукції, яка виготовляється, та створюють її субстанцію або сприяють виробничому процесу.
Є.В. Олійник [40]	Сукупність предметів і засобів праці, які використовуються протягом тривалого часу і переносять свою вартість на вартість продукції, мають матеріальну форму, є базою ресурсного забезпечення підприємства та призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб.
М. Фалінська [64]	Предмети праці, що в процесі виробництва перетворюються на продукцію і підлягають постійному поповненню.

Наведений перелік варіантів трактування поняття «матеріальних ресурсів» підтверджує існування різних наукових точок зору. Водночас переважна більшість наукових підходів, запропонованих вченими, є досить близькими за своїм змістом. В цілому можемо стверджувати, що сьогодні матеріальні ресурси визначаються переважно як сукупність предметів та засобів праці, які використовуються підприємством для виробництва продукції чи надання послуг [4].

Натомість, більш суттєві дискусії між представниками сучасної наукової спільноти тривають у сфері класифікації матеріальних ресурсів. У ході проведення

даного наукового дослідження нами було встановлено, що існує чимала кількість підходів до їх класифікації і кожна з них має право на існування й отримала відповідне наукове обґрунтування.

Зокрема, Ю.Ю. Лола у своєму дослідженні до матеріальних ресурсів відносить: «сировину, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, незавершене виробництво та відходи виробництва» [32]. Інші вчені Т. Мельник та І. Любезна виділяють три основні групи матеріальних ресурсів підприємства: основні засоби, незавершене виробництво та запаси [36]. Кожна з цих груп включає велику кількість матеріальних ресурсів.

До основних засобів, зазвичай, відносять технології, виробниче устаткування, машини та інші засоби, які використовуються у процесі виробництва продукції чи послуг, переробки інших матеріалів тощо. Фактично це ті засоби, які безпосередньо забезпечують перетворення сукупності ресурсів з метою отримання кінцевого продукту.

Запаси собою являють активи, які утримують підприємством на складі для забезпечення безперебійної виробничо-господарської діяльності. Запаси можуть включати як сировину та матеріали, які є важливими інгредієнтами для виробництва кінцевого продукту, так й готову кінцеву продукцію, тару, відходи і таке інше. До запасів підприємства може бути віднесено чимало ресурсів, якими володіє підприємство. Безумовно, для сучасних підприємств важливо мати сформований стратегічний запас, який за умов наявності проблем у постачанні буде здатним забезпечити певний період безперебійної виробничо-господарської діяльності. Незавершене виробництво також є частиною запасів. До них належать предмети праці, повна обробка яких повністю незавершена й потребують виконання подальших операцій для перетворення їх у необхідну форму.

Авторський колектив, до складу якого увійшли В.В. Прохорова, Л.Ф. Чумак та С.М. Лавро [52] у своєму дослідженні пропонує досить вичерпну класифікацію матеріальних ресурсів, згідно з якою усі матеріальні ресурси можна умовно об'єднати у певні групи, залежно від їх походження, форми участі в процесі виробництва, ступеня готовності та особливостей використання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація матеріальних ресурсів [складено за даними: 52]

№	Класифікаційна ознака	Види матеріальних ресурсів
1	Походження	природні
		вироблені
2	Форма участі в процесі виробництва	предмети праці (сировина, основні матеріали, допоміжні матеріали, паливо, інше)
		засоби праці (основні виробничі фонди, інструмент, інвентар)
3	Ступінь готовності	виробничі запаси
		незавершене виробництво
		готова продукція
4	Особливості використання	первинні
		вторинні
		матеріали-замінники

Поряд із цим, у науковій літературі [40; 54; 57] знайти класифікаційну ознаку за вартістю матеріальних ресурсів, згідно з якою необхідно розрізняти високо- та низьковартісні матеріальні ресурси. Загальна кількість класифікаційних ознак матеріальних ресурсів є досить значною. Суттєво ускладнює класифікацію те, що один й той самий різновид матеріальних ресурсів може бути віднесений до декількох груп. На нашу думку, найбільш доцільно всі матеріальні ресурси сучасного підприємства поділяти за формою участі в процесі виробництва. Саме таку класифікацію враховує бухгалтерський підхід. Тому всі матеріальні ресурси підприємства доцільно розподіляти на предмети праці та засоби праці.

Загалом, матеріальні ресурси відіграють надзвичайно важливу роль у діяльності будь-якого сучасного підприємства, оскільки вони забезпечують відповідну основу для виробничих процесів та створення продукції, і включають сировину, матеріали, обладнання, енергію та інші матеріальні активи. Наявність і якість цих ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

На рис. 1.1 відображено значення матеріальних ресурсів для підприємства.



Рис. 1.1 – Значення матеріальних ресурсів (складено за даними: [40])

Ефективне управління матеріальними ресурсами дозволяє підприємству оптимізувати витрати, уникати перебоїв у виробництві та підвищувати якість кінцевого продукту. Крім того, раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє зменшенню відходів і впливу на навколишнє середовище, що стає дедалі важливішим у контексті сучасних вимог до сталого розвитку. Матеріальні ресурси є ключовим елементом, від якого залежить стабільність діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що матеріальні ресурси мають вирішальне значення для стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Їхнє ефективне використання сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на обраному сегменті ринку. При цьому раціональне управління матеріальними ресурсами дозволяє підприємству досягати економічної стійкості, адаптуватися до змін ринкових умов, а також сприяти сталому розвитку, мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Навпаки, неефективне використання матеріальних ресурсів може призвести до суттєвих фінансових та репутаційних втрат підприємства. Забезпечення ефективного управління матеріальними

ресурсами є однією з ключових умов конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, матеріальні ресурси є невід'ємним елементом забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства. Від забезпеченості матеріальними ресурсами та ефективного їх використання значною мірою залежить собівартість виробництва, якість продукції, безперервність виробничого циклу, задоволеність клієнтів тощо. До матеріальних ресурсів належать усі предмети праці, які необхідні для виготовлення продукції чи надання послуги. До них входить: сировина, матеріали, паливо, енергія та інші ресурси. Також невід'ємною частиною матеріальних ресурсів підприємства є основні засоби, які беруть безпосередню участь у їх обробленні та виробництва кінцевого продукту. Враховуючи визначальний вплив матеріальних ресурсів на результати діяльності підприємства, доцільним є вивчення основних підходів до управління ними.

1.2. Основні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві

Управління матеріальними ресурсами є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства, воно охоплює процеси планування, закупівлі, зберігання та використання сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва продукції або надання послуг. Від правильного управління матеріальними ресурсами залежить не лише продуктивність підприємства, але й його здатність мінімізувати витрати, забезпечити якість продукції та своєчасне виконання замовлень. В умовах сучасної конкурентної економіки ефективне управління матеріальними ресурсами є вирішальним.

Науковці, які досліджували дане питання розробили велику кількість наукових підходів до управління матеріальними ресурсами на рівні окремого суб'єкта господарювання. Зокрема, Т.О. Степаненко [59] та Ю.Ю. Лола [32] є прихильниками інтегрованого підходу, що передбачає поєднання усіх складових матеріального ланцюга: техніко-технологічної, економічної, методичної та кадрової. Вказані автори дотримуються думки про те, що постійна взаємодія та

інтеграція між цими складовими, функціонування їх як єдиної системи дозволить отримати максимальний економічний ефект при мінімальних витратах.

Т. Абушов [4] у своєму дослідженні обґрунтовує необхідність формування системи управління матеріальними ресурсами. На думку вченого, вирішальним чинником стає тісна взаємодія усіх структурних підрозділів підприємства, які прямо чи опосередковано мають відношення до використання матеріальних ресурсів. Зокрема, до таких підрозділів він відносить: маркетинговий, планово-економічний, юридичний, бухгалтерський, інформаційний, виробничий відділи та відділ матеріально-технічного забезпечення. Центральну роль при цьому відводиться відділу матеріально-технічного забезпечення, який повинен здійснювати планування замовлень, аналіз їх використання, пошук постачальників та взаємодіяти з іншими структурними підрозділами. Однак як показує практика більшість підприємств нехтують даним структурним підрозділом. Зазвичай лише на великих промислових підприємствах створюється відокремлений відділ матеріально-технічного забезпечення. На практиці часто трапляється так, що функції даного відділу виконує безпосередньо керівник підприємства.

К.Є. Орлова та І.П. Перепилиця [43] у своєму дослідженні виділяють логістичний та реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами. Перший із них, логістичний підхід до управління матеріальними ресурсами, акцентує увагу на оптимізації потоків матеріалів, інформації та фінансів між різними етапами виробничого процесу на рівні окремого суб'єкта господарювання. Логістика охоплює весь цикл управління матеріальними ресурсами – від закупівлі сировини до її доставки до кінцевого споживача. Основна мета цього підходу полягає в забезпеченні безперервності постачання, зниженні витрат на зберігання та транспортування, а також максимізації швидкості та точності постачання необхідних матеріалів. Логістичний підхід використовують здебільшого великі підприємства, які мають велику кількість постачальників, перевізників та клієнтів й здійснюють активну взаємодію із ними.

Натомість, реінжиніринговий підхід фокусується на радикальній перебудові бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих поліпшень у продуктивності, якості,

витратах та швидкості. Це підхід, що передбачає не просто покращення існуючих процесів, а їх повну переосмисленість і перебудову. У контексті управління матеріальними ресурсами реінжиніринг передбачає перегляд і оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з постачанням, виробництвом і використанням матеріалів. Впровадження цього підходу може включати автоматизацію процесів, інтеграцію новітніх технологій, зміну структури управління та координацію діяльності між різними ланками ланцюга постачання для досягнення максимальних результатів [41]. Використання такого наукового підходу є характерним для підприємств, які перебувають у кризовому стані або ж потребують пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності. Реінжиніринговий підхід за сучасних тенденцій передбачає впровадження цифрових рішень, які автоматизують бізнес-процеси.

В.В. Прохорова, Л.Ф. Чумак та С.М. Лавро [52] у своєму дослідженні згадують про процесний та функціональний підходи до управління матеріальними ресурсами. Функціональний підхід до управління матеріальними ресурсами акцентує увагу на розподілі завдань та відповідальності між різними підрозділами підприємства. Він передбачає чітке розмежування таких функцій, як закупівля, зберігання, транспортування та контроль за використанням ресурсів, і управління цими функціями окремо в межах відповідних відділів. Функціональний підхід дозволяє ефективно здійснювати діяльність кожного структурного підрозділу, забезпечуючи високу якість виконання ним конкретних функцій.

Процесний підхід до управління матеріальними ресурсами орієнтується на послідовність взаємопов'язаних дій, які забезпечують ефективне виконання виробничих і постачальних операцій. У цьому підході підприємство розглядається як сукупність процесів, де кожен процес має свої етапи, ресурси та результати. Основна мета процесного підходу – оптимізація роботи всіх бізнес-процесів, пов'язаних із матеріальними ресурсами, для досягнення максимальної ефективності. Це підхід, який дозволяє підприємству постійно удосконалювати свою діяльність, забезпечуючи безперервний контроль за усіма етапами: від планування закупівель до використання матеріалів у виробництві та їх подальшого обліку. Процесний підхід характерний для підприємств, які зацікавлені у

підвищенні якості продукції, зниженні витрат та швидкій адаптації до зміни ринкових умов. Він найчастіше застосовується на виробничих підприємствах, що прагнуть інтегрувати різні етапи роботи через впровадження сучасних інформаційних систем.

На основі узагальнення наукових підходів провідних вчених до процесу управління матеріальними ресурсами на підприємстві нами виділено декілька його ключових етапів, які наведено на рис. 1.2.

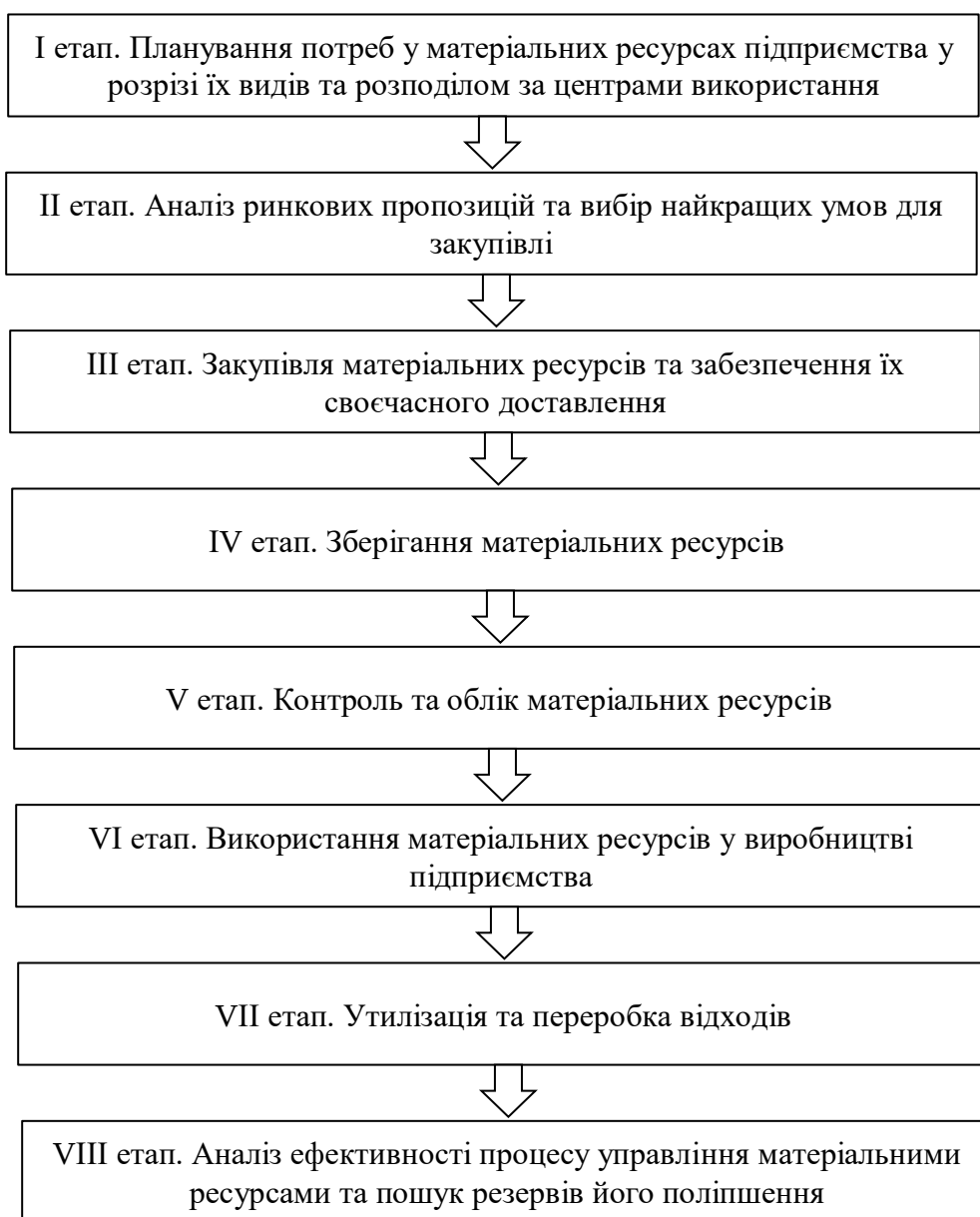


Рис. 1.2 – Етапи процесу управління матеріальними ресурсами підприємства
(складено за даними 46, 52)

Як видно з рис. 1.2, такий підхід до управління матеріальними ресурсами є досить узагальненим, а тому на рівні окремого суб'єкта господарювання він може набувати відповідних особливостей. Відтак, важливим є аналіз ефективності даного процесу та пошук резервів для його поліпшення з метою забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів. В.В. Прохорова [52] у своєму науковому дослідженні виокремлює низку ключових напрямів забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів на підприємстві (рис. 1.3).

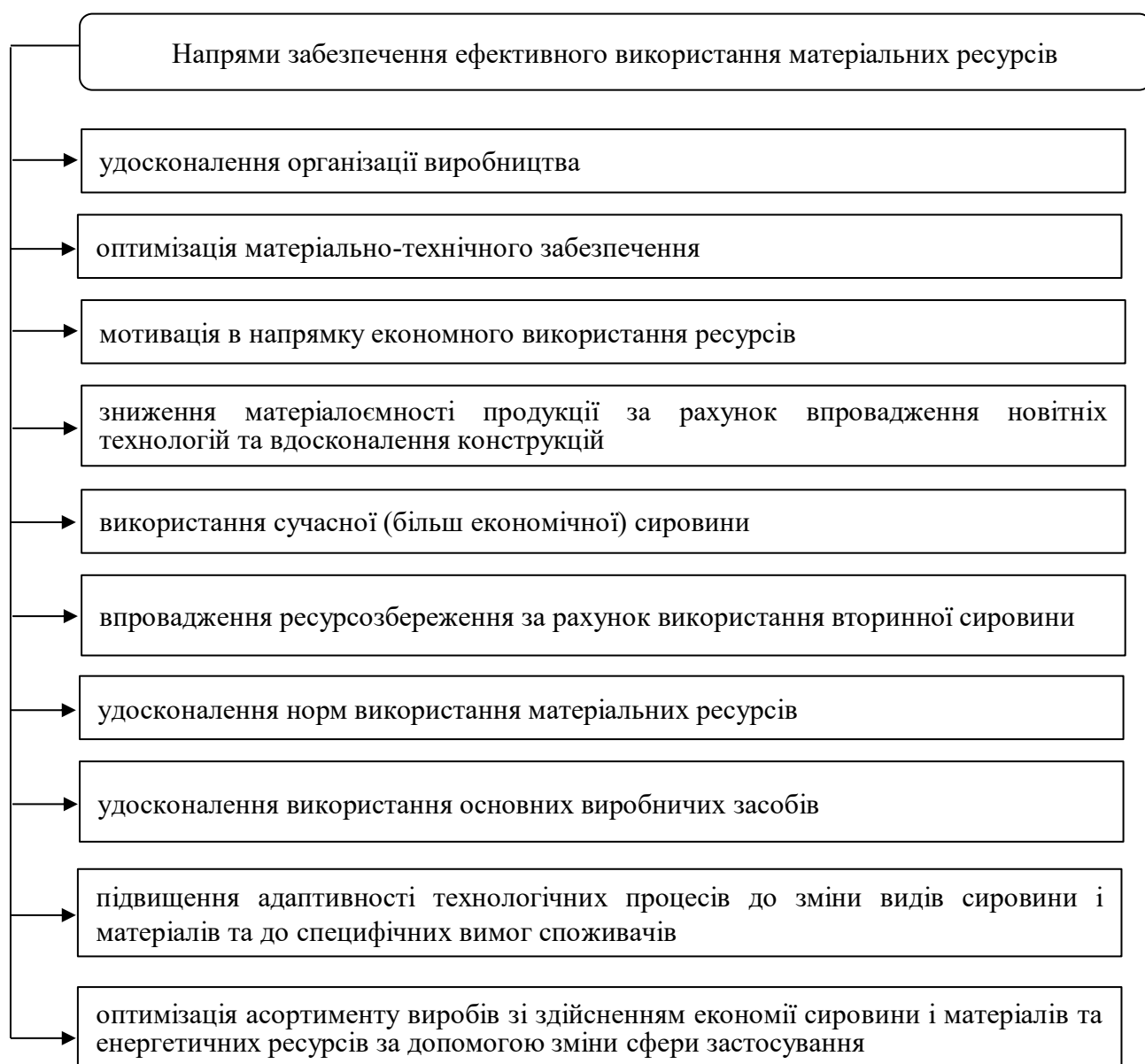


Рис. 1.3 – Основні напрями забезпечення ефективного використання матеріальних ресурсів підприємства (складено за даними: [52])

Матеріальні ресурси здійснюють суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, оскільки вони є основою для виробництва продукції або надання послуг. Ефективність використання цих ресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції, рівень прибутку, конкурентоспроможність підприємства та його фінансову стабільність. Нераціональне використання матеріальних ресурсів може призвести до надмірних витрат, втрат якості продукції та зниження обсягів виробництва, що негативно позначається на загальних показниках діяльності підприємства. Раціональне використання матеріальних ресурсів передбачає отримання найбільшого економічного результату при мінімальних витратах. Сучасною парадигмою управління матеріальними ресурсами є перехід підприємства на безвідходне виробництво.

На нашу думку, з розвитком науки та технологій усі підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства можна поділити на дві групи: традиційні та інноваційні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні підходи до управління матеріальними ресурсами
на підприємстві (складено за даними: [40; 52])**

Підходи до управління матеріальними ресурсами:	
традиційні	інноваційні
Функціональний підхід – розподіл завдань та функцій між структурними підрозділами підприємства.	Lean management полягає в усуненні всіх видів втрат у процесах, щоб забезпечити безперервний потік вартості
Процесний підхід – наявність чітких алгоритмів, етапів здійснення процесу управління матеріальними ресурсами.	Реінжиніринговий підхід передбачає радикальну переоцінку і перегляд існуючих бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у ключових показниках діяльності підприємства.
Логістичний підхід – охоплює весь цикл управління та націлений на їх оптимізацію.	Agile management акцентує увагу на швидкості реагування на зміни в умовах ринку та потребах споживачів
Інтегрований – комплексне поєднання усіх взаємопов'язаних елементів для отримання ефекту синергії.	Інформаційний підхід орієнтований на впровадження програмного забезпечення для забезпечення автоматизації процесів
Нормативний – встановлення чітких норм витрат по кожному з матеріальних ресурсів.	
Балансовий – планування потреб матеріальних ресурсів на основі попиту та пропозиції	

Традиційні підходи довели свою ефективність протягом уже багатьох років. Однак, на нашу думку, в сучасних мінливих умовах господарювання з наявністю великою кількістю ризиків актуальним для підприємств є перехід до інноваційних підходів. Зокрема, інформаційний підхід передбачає впровадження програмного забезпечення, яке на основі штучного інтелекту за лічені секунди може визначити потреби у придбанні матеріальних ресурсів, завчасно сигналізувати про потребу в здійсненні замовлення тощо. Lean management є сучасною парадигмою, яка передбачає оптимізацію витрат за рахунок ліквідації непродуктивних витрат, повторне використання відходів матеріальних ресурсів. Реінжиніринговий підхід доцільний для підприємств, які переживають кризу та мають застарілі бізнес-процеси. Agile management свою ефективність показує в умовах високого рівня динамічності зовнішнього середовища, коли необхідним є прийняття швидких, часто неочевидних рішень. Останні два підходи допомогли підприємствам, які на початку війни змушені були перебудовувати свою діяльність та пристосовуватися до нових реалій.

Таким чином, наразі існує велика кількість наукових підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства. Їх можна розділити на дві групи: традиційні та інноваційні. До першої групи належить функціональний, процесний, логістичний, інтегрований, нормативний та балансовий підходи. Ці підходи поширені досить давно на підприємстві та мають широку практику застосування. До інноваційних підходів належить Lean management, реінжиніринговий підхід, Agile management та інформаційний підхід. Кризові умови господарювання, поява нових викликів та загроз від сучасних підприємств вимагають пошуку новітніх підходів до управління матеріальними ресурсами. Поряд із цим розвивається тенденція щодо переходу підприємств на безвідходне виробництво та автоматизацію процесу управління матеріальними ресурсами. Щоб мати змогу постійно удосконалювати даний процес, важливо проводити своєчасну оцінку управління матеріальними ресурсами. Для цього використовують різноманітні методи оцінки, які розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.3. Методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними

Оцінка забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними є критично важливим аспектом стратегічного управління, оскільки безпосередньо впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Раціональне використання матеріальних ресурсів не лише забезпечує стабільність виробничих процесів, але й сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції та покращенню обслуговування клієнтів. В умовах динамічного ринку, де зміни в попиті і пропозиції відбуваються швидко, своєчасна та обґрунтована оцінка ресурсного забезпечення дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів, оптимізувати внутрішні процеси та досягати стратегічних цілей. Тому розвиток системи оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасного підприємства. Для такої оцінки підприємства використовують різноманітні методи.

Аналіз наукової літератури [8, 56, 37, 67] показав, що на сьогодні відсутній єдиний метод оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Узагальнення наукових здобутків провідних вчених дозволяє нам виокремити основні методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними (рис. 1.4).

С. А. Мехович та Н. Ю. Єршова [37] у своєму дослідженні виділяють економічні методи оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, які дозволяють визначити, наскільки раціонально використовуються такі ресурси на підприємстві. Серед економічних методів науковці виділяють, зокрема, дискримінаційний аналіз, що використовується для оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами шляхом порівняння різних груп підприємств або проєктів на основі їхніх фінансових показників та інших важливих характеристик.



Рис. 1.4 – Основні методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними (складено за даними: [8, 56, 37, 67])

Я.В. Черниш [67] виокремлює у своєму науковому дослідженні дві групи методів: економіко-математичні і евристичні.

При цьому необхідно звернути увагу на те, що до економіко-математичних методів належить: лінійне програмування, моделювання, регресійний аналіз, теорія ігор тощо. Всі вони, зазвичай, ґрунтуються на використанні математичних моделей та статистичних методів для аналізу економічних процесів і явищ, а тому дозволяють формалізувати складні економічні задачі, забезпечують отримання досить точних результатів, і виявляють ті чинники, які найбільш суттєво впливають на рівень ефективності управління матеріальними ресурсами на рівні досліджуваного підприємства. Також за допомогою цих методів можна здійснити прогноз ефективності використання матеріальних ресурсів ураховуючи тенденції попередніх років.

На відміну від попередніх, евристичні методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами базуються на інтуїтивних підходах, практичному досвіді та міркуваннях. Вони допомагають знаходити рішення в

умовах невизначеності, коли неможливо використовувати точні математичні моделі.

Економіко-математичні та евристичні методи доповнюють один одного у процесі оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. Економіко-математичні методи забезпечують точність та об'єктивність, тоді як евристичні методи дозволяють використовувати інтуїцію та досвід для знаходження нестандартних рішень у складних ситуаціях [8].

Колектив вчених, до складу якого увійшли В.В. Биба, Н.Б. Теницька, Д.Л. Каліновська [7] віддає перевагу матричному методу для оцінювання ефективності матеріальних ресурсів підприємства, який пропонується проводити в чотири послідовні етапи, сутність кожного з яких буде розглянуто далі.

На першому етапі здійснюється вимірювання, розрахунок та аналіз кількісних показників використання матеріальних ресурсів, що були витрачені на виробництво (матеріаловіддача, матеріаломісткість), а також проводиться аналіз показників виробництва та реалізації продукції.

На другому етапі проводиться оцінка зв'язків між витратами та результатами, а також між витратами і ресурсами. Це дозволяє визначити взаємозв'язки між кінцевими результатами виробництва та реалізації продукції, що, в свою чергу, призводить до отримання інтегральної оцінки інтенсивності виробничої діяльності.

Третій етап аналізу включає оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів за допомогою факторного аналізу змін у обсязі виробництва та матеріаловіддачі. На четвертому етапі здійснюється вимірювання оборотності матеріальних ресурсів і визначається економічний ефект, що виникає внаслідок їхніх змін [8].

Л.О. Рубан [56] при оцінюванні ефективності використання матеріальних ресурсів використовує факторний метод, що дозволяє з'ясувати, яким чином різні фактори впливають на результати діяльності підприємства. Даний метод передбачає вивчення взаємозв'язків між показниками використання матеріальних ресурсів і їх впливу на загальну ефективність виробництва. Фактичні показники ефективності використання матеріалів порівнюються з плановими (базовими), при

цьому враховується динаміка даних та причини їх відмінностей. Для визначення впливу факторів на зміни показників використання матеріальних ресурсів можна застосовувати методи ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, а також інтегральний метод.

Індикаторний метод передбачає врахування різноманітних показників, які діагностують ефективність використання матеріальних ресурсів, їхню якість та вплив на результати діяльності підприємства. Даний метод дозволяє систематизувати інформацію, що стосується різних аспектів роботи з матеріальними ресурсами, таких як собівартість, рівень запасів, використання сировини та матеріалів, а також продуктивність праці. Завдяки цьому можна отримати комплексну оцінку ефективності та виявити проблемні сфери для подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Є велика кількість показників, які доречно розраховувати для оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Л.О. Рубан [56] виділила 5 ключових показників, які характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів:

матеріаломісткість – показник відображає кількість матеріальних витрат, які необхідні для виробництва одиниці продукції. Щоб обчислити матеріаломісткість, потрібно поділити загальну суму матеріальних витрат на вартість виготовленої продукції;

матеріаловіддача – це показник, який є оберненим до матеріаломісткості. Він характеризує ефективність використання матеріалів, тобто скільки продукції було вироблено на кожну гривню витрачених матеріальних ресурсів;

коефіцієнт співвідношення темпів зростання виробленої (реалізованої) продукції і матеріальних витрат оцінює динаміку матеріаловіддачі. Якщо його значення перевищує 1, це свідчить про збільшення матеріаловіддачі;

питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції визначається як відношення обсягу матеріальних витрат до загальної собівартості виробленої продукції. Він допомагає оцінити, яку частину витрат становлять матеріали;

коефіцієнт матеріальних витрат обчислюється шляхом ділення фактичної

суми матеріальних витрат на планову. Цей коефіцієнт дозволяє зробити висновки про ефективність витрачання матеріалів у процесі виробництва, зокрема, про економічність їх використання.

Систематизація низки наукових праць із даної проблематики дозволила нам виділити ключові показники оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними, сукупність яких відображена на рис. 1.5.

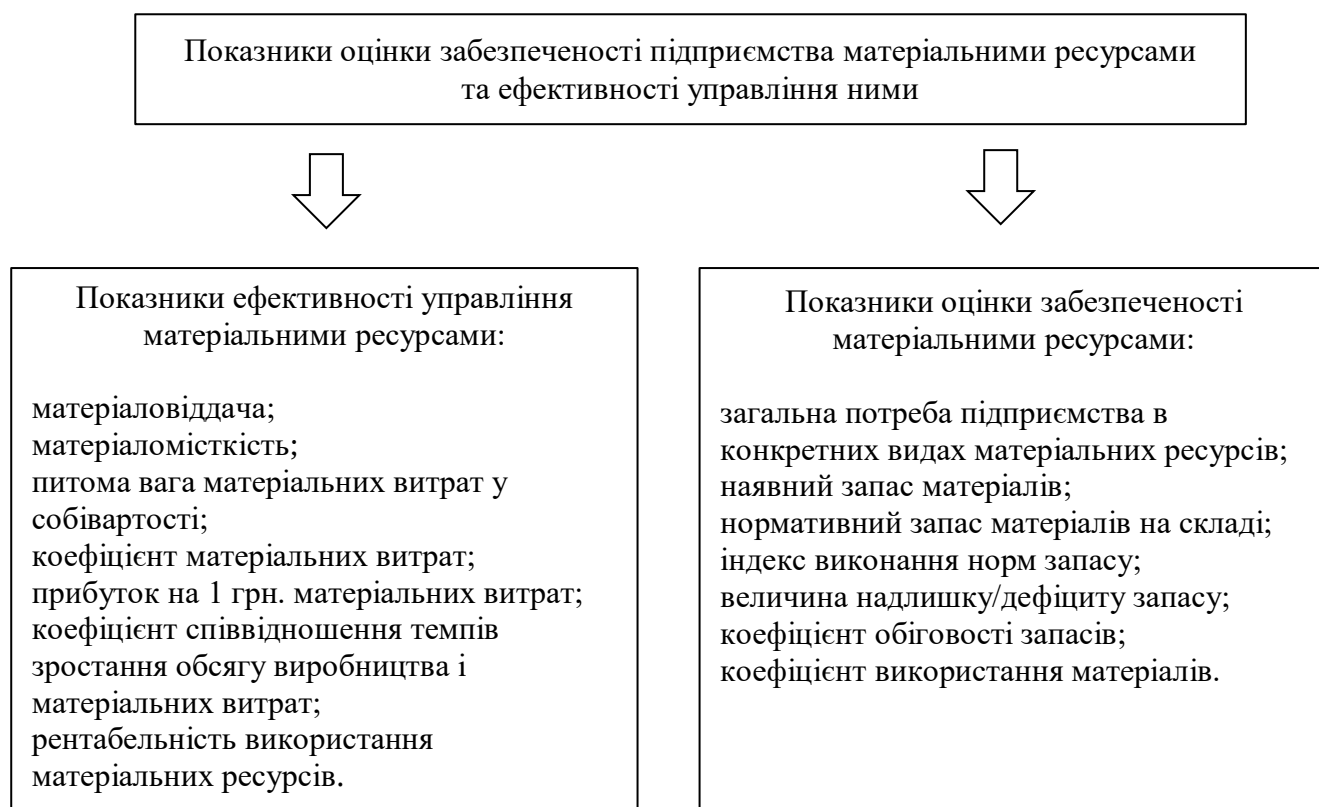


Рис. 1.5 – Показники оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними *(складено за даними: [56, 67])*

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що сьогодні існує дійсно широкий спектр методів оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Ґрунтовне вивчення відповідної наукової літератури дозволило нам виділити такі ключові методи, як: економічний метод, факторний метод, економіко-математичні методи, евристичні методи,

матричний метод, індикаторний метод. Кожен з них дає вичерпну інформацію щодо ефективності використання матеріальних ресурсів. Відтак, з метою отримання повної інформації доцільно поєднувати декілька методів. Водночас, обов'язковим є розрахунок індикаторів, які характеризують ефективність управління матеріальними ресурсами та їх забезпеченість на підприємстві.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад управління матеріальними ресурсами підприємства нами було зроблено відповідні висновки:

1. Розкрито сутність, значення і класифікацію матеріальних ресурсів сучасного підприємства. З'ясовано, що матеріальні ресурси є невід'ємним елементом забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства. Від забезпеченості матеріальних ресурсів та ефективного їх використання залежить собівартість виробництва, якість продукції, безперервність виробничого циклу, задоволеність клієнтів тощо. До матеріальних ресурсів належать усі предмети праці, які необхідні для виготовлення продукції чи надання послуги, тобто сировина, матеріали, паливо, енергія та інші ресурси. Також невід'ємною частиною матеріальних ресурсів підприємства є основні засоби, які беруть безпосередню участь у їх обробленні та виробництва кінцевого продукту.

2. Розглянуто основні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві. Встановлено, що наразі існує значна кількість підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства, які можна умовно розділити на дві групи: традиційні та інноваційні. Перша група охоплює такі підходи, як: функціональний, процесний, логістичний, інтегрований, нормативний та балансовий. Всі вони мають широку практику застосування. Натомість, до інноваційних підходів належать: Lean management, реінжиніринговий підхід, Agile management та інформаційний підхід. Кризові умови господарювання, поява нових викликів та загроз від сучасних підприємств вимагають пошуку новітніх підходів до

управління матеріальними ресурсами. Розвивається тенденція щодо переходу підприємств на безвідходне виробництво та автоматизацію процесу управління матеріальними ресурсами.

3. Досліджено методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Виявлено, що сьогодні існує широкий спектр методів оцінювання забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Систематизація наукової літератури із даної проблематики дозволила нам виділити такі ключові методи, як: економічний метод, факторний метод, економіко-математичні методи, евристичні методи, матричний метод, індикаторний метод. Кожен з них дає певну вичерпну інформацію щодо ефективності використання матеріальних ресурсів. З метою отримання повної інформації доцільно поєднувати декілька методів. Обов'язковим є розрахунок індикаторів, які характеризують ефективність управління матеріальними ресурсами та їх забезпеченість на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

Базою для дослідження обрано відомого українського виробника пивної та безалкогольної продукції – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Зареєстроване та знаходиться товариство за адресою: Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, б. 160. Керівником та водночас кінцевим бенефіціаром досліджуваного товариства є Лавріченко Василь Микитович.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належить до середніх за розмірами чистого доходу й чисельністю працюючих підприємств України. За результатами 2023 р. середньооблікова чисельність працівників склала 276 осіб, а розмір чистого доходу становив – 677951 тис. грн.

Попри те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має успішний досвід експортера, з початку повномасштабного вторгнення рф на територію України товариство повністю сконцентрувалося на розвитку внутрішнього ринку збуту. Цьому сприяло декілька чинників. По-перше, суттєво ускладнилася та здорожчала логістика й експорт. По-друге, велика кількість виробників пива припинила повністю або частково свою діяльність через пошкодження виробничих потужностей внаслідок військових дій. По-третє, тривалий час ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» експортувало свою продукцію до країн колишнього СНД, але з початком війни, змінами у геополітичній системі відносин повністю припинило постачання на даний ринок збуту. Натомість, перспективним з огляду на євроінтеграційні процеси сучасності для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є вихід на європейський ринок збуту. Тим більше, що всі міжнародні сертифікати, які підтверджують високу якість продукції,

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже отримало.

Основна продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає різноманітні сорти пива, зокрема світле, темне та спеціальні види, виготовлені за класичними і авторськими рецептами, які відповідають сучасним тенденціям та смакам споживачів. Номенклатура пивної продукції є досить широкою та включає 20 видів найменувань: «Віденське», «Ячмінний колос», «Бочкове», «Диканські вечори», «Alt Muller Original», «Alt Muller Blanche», «Alt Muller Premium», «Gaiser Krick Max», «Gaiser Graperfruit», «Gaiser Lemon», «Нефільтроване солодове», «Мюнхенське нефільтроване», «Мюнхенське», «Лящ копчений», «Гелон», «Пивна дівка», «Лящ», «Діжка розливного», «Діжка свіжого» та «Нефільтроване солодове». Безалкогольні напої налічують 13 видів найменувань: «Екстра-Ситро», «Шалений помаранч», «Тьотя Груша», «Лимонадний Джон», «Мохіто», «Полтава Буратіно», «Тархун», «Екстра-Ситро», «Лимонадово «Вишня», «Лимонадово «Лимонад», «Лимонадово «Груша», «Лимонадово «Тархун», «Лимонадово «Апельсин». Енергетичні напої ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виготовляє й випускає на ринок під двома найменуваннями: «Blinde shot» та «SKY Energy». Квас ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відомий під назвою «Полтавський хлібний». Сьогодні підприємство пропонує своїм клієнтам продукцію в ПЕТ-пляшках, на розлив, а також у жерстяних банках різного об'єму.

Свою продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізує через розвинену дистриб'юторську мережу. Весь внутрішній ринок товариства поділений умовно на 8 регіонів (Центральний, Північно-Східний, Південно-Східний, Південний, Південно-Західний, Північно-Західний, Західний та Східний) за кожним з яких закріплений регіональний менеджер з розвитку.

Успіху на ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досягає завдяки управлінню, впливу суб'єкта управління та об'єкт управління. До суб'єкта управління належить вищий менеджмент товариства, а об'єкт включає людські, інформаційні, фінансові, технічні ресурси та інші. На рис. 2.1 наведено схематичне зображення організаційної структури управління досліджуваного товариства.

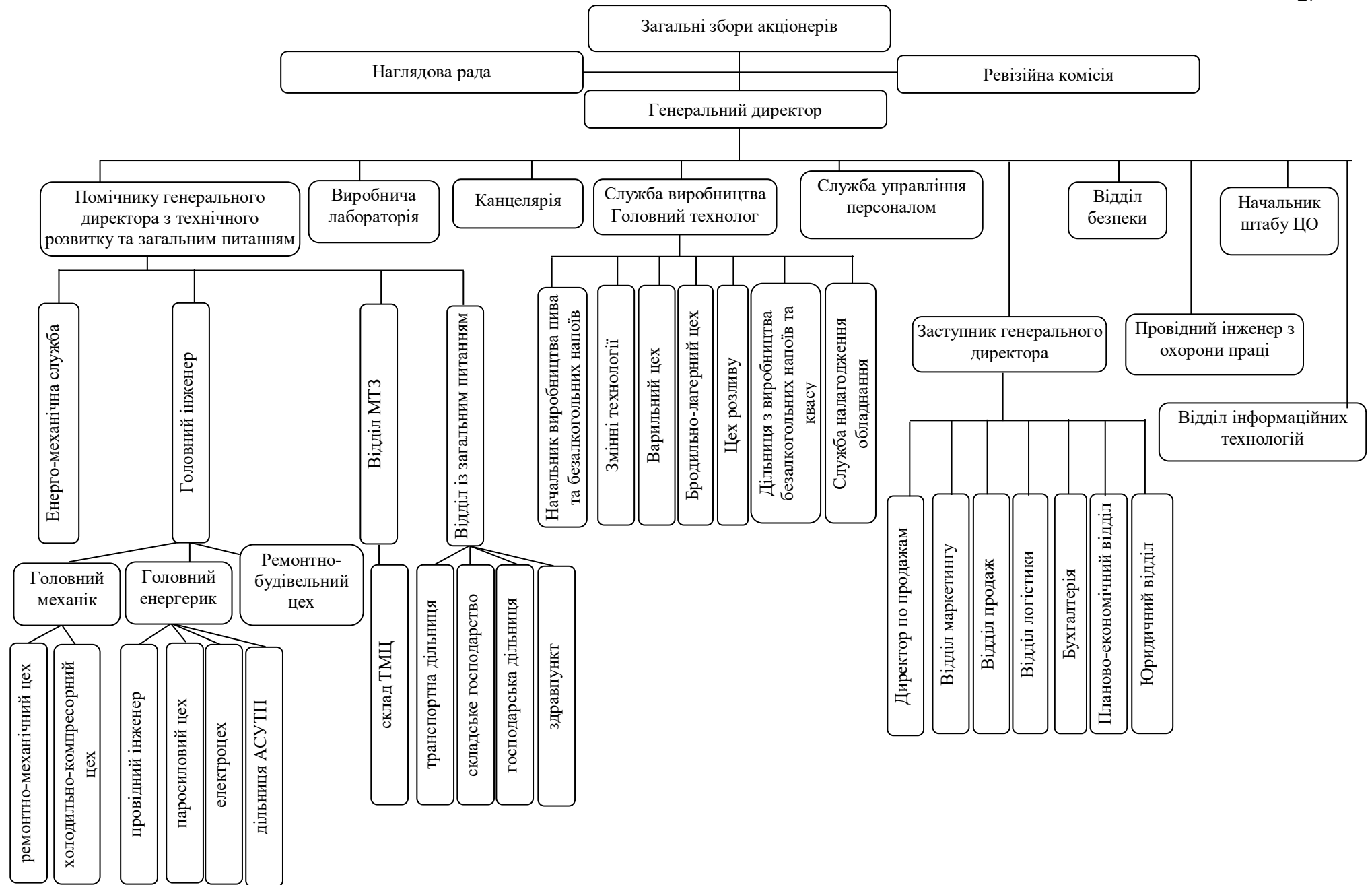


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за своїм типом є лінійно-функціональною, що є характерною для переважної більшості виробничих підприємств. Головними органами управління є Загальні збори акціонерів, які відповідають за стратегічно важливі рішення, що включають зміну напрямку діяльності товариства, затвердження антикризової програми його розвитку, вибір дивідендної політики, зміну розміру статутного капіталу, ліквідацію товариства тощо.

Ревізійна та Наглядова рада є незалежними органами управління, які створені з метою здійснення контролю, перевірки результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», контролю за дотриманням внутрішньої політики товариства, оцінки ефективності внутрішніх процесів.

Виконавчим органом управління є Генеральний директор, головним завданням якого є досягнення поставлених перед товариством цілей. Йому підпорядковані всі інші керівники й він має високий рівень повноважень з одночасно високим рівнем відповідальності за досягнуті результати. У табл. 2.1 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу товариства за категоріями зайнятих.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.**

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2023 р. від 2021 р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	62	22,1	65	22,89	62	22,46	0,36	(0,43)
У тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,23	12	4,35	0,05	0,12
спеціалісти	19	6,8	28	9,86	26	9,42	2,62	(0,44)
технічні працівники	31	11,0	25	8,8	24	8,7	(2,3)	(0,1)
Виробничий персонал	219	77,9	219	77,11	214	77,54	(0,36)	0,43
Разом	281	100,0	284	100	276	100,0	x	x

Суттєвих змін в структурі персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2021-2023 рр. не відбулося. Загальна чисельність персоналу в 2021 р. склала 281 особу, у 2022 р. зросла до 284 осіб, але у 2023 р. відбулося скорочення штату до 276 осіб. Як вдалося дізнатися під час особисто інтерв'ювання працівників служби управління персоналом у 2023-2024 рр. відчутною є проблема з набором кваліфікованих кадрів через їх дефіцит на ринку праці. Також загрозою для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є тимчасове припинення бронювання співробітників у 2024 р. Поки керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдавалося стабілізувати ситуацію за рахунок внутрішньої програми наставництва та навчання працівників, партнерств із закладами вищої освіти та залучення працівників більш старших вікових груп, які не підлягають мобілізації, були обладнані місця роботи для працівників з особливими потребами (осіб з інвалідністю). Однак з подальшим посиленням військових дій та мобілізаційних процесів в країні може порушитися проблема кадрової безпеки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Іншою вагомою проблемою для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є питання логістики, адже збутова мережа ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює абсолютно усі регіони України, тобто є розгалуженою. Однак через військові дії транспортна інфраструктура досить часто є перевантаженою, ціни на паливно-мастильні матеріали постійно підвищуються. Це створює значні проблеми для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у питанні своєчасного постачання продукції та сировини на виробництво, а також підвищує собівартість виробництва.

Конкуренція на ринку пивоваріння та виробництва безалкогольних напоїв залишається досить великою. Конкуренцію складають як великі пивоварні виробники, так й приватні невеликі пивні броварні. Зокрема, головними гравцями на пивоварному ринку України є такі: ТзОВ «Перша приватна броварня», ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна». Ці чотири підприємства контролюють орієнтовно 90 % даного ринку в Україні. На рис. 2.2 наведено позицію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на внутрішньому ринку пивоваріння.

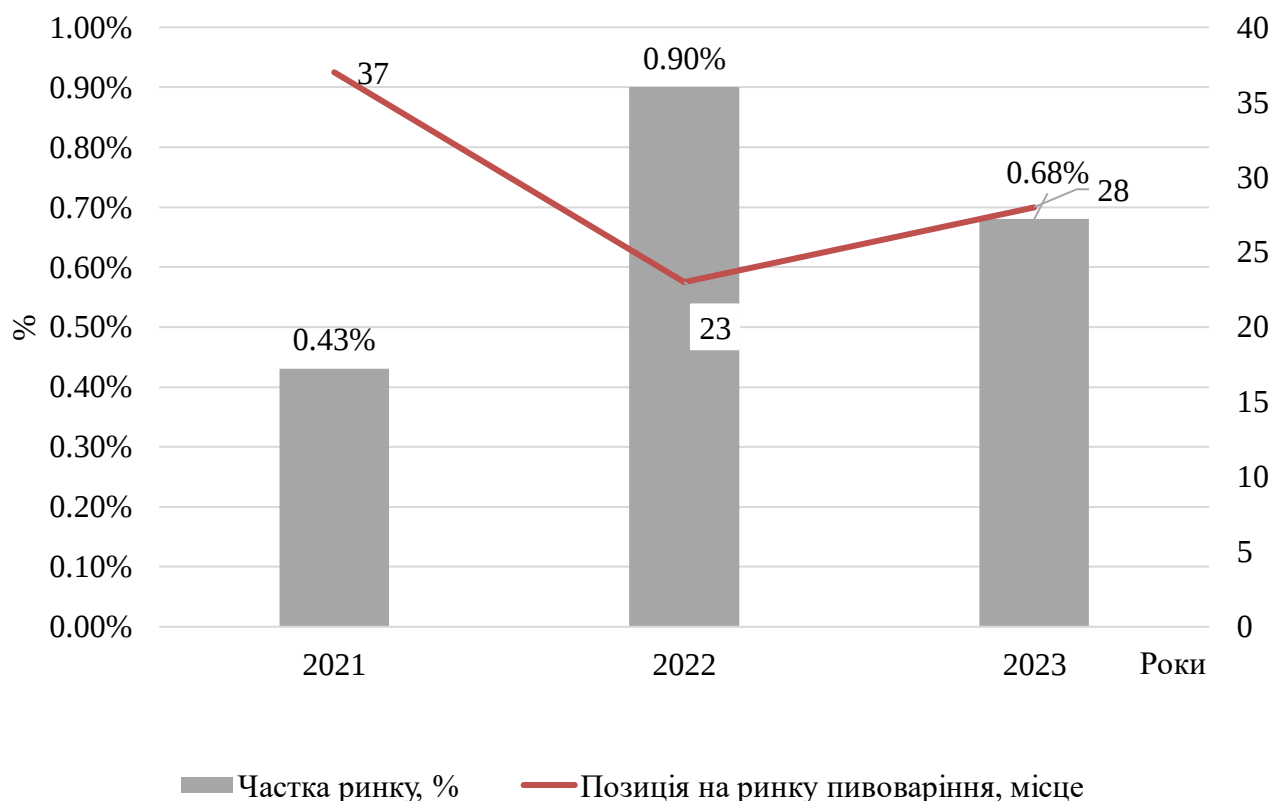


Рис. 2.2 – Позиція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на внутрішньому ринку пивоваріння України, 2021 – 2023 рр. [80]

Як видно з рис. 2.2, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за результатами 2023 р. займає 0,68 % частки на українському ринку пивоваріння. З урахуванням того, що більше 90 % ринку контролює лише 4 виробники, то даний результат можна вважати досить вагомим. У даному контексті слід звернути увагу на те, що в період воєнного стану ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшило свою частку ринку. Це є свідченням ефективної адаптації до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» серед усіх виробників пива в Україні займає 28 позицію за обсягами продажу продукції.

Далі вважаємо за доцільне здійснити SWOT-аналіз, який дозволить оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, яке було обрано для дослідження. Даний метод дослідження, як відомо, є експертним та містить певний рівень суб'єктивізму. У табл. 2.2 наведено сформований SWOT-аналіз станом на початок 2024 р.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові міжнародні ринки. 2. Участь у міжнародних фінансових програмах підтримки українських виробників. 3. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та перехід на безвідходне виробництво. 4. Підтримка національного виробника.	1. Війна в Україні та її продовження на невизначений термін. 2. Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників. 3. Економічна нестабільність, девальвація гривні. 4. Суттєве підвищення вартості сировини та як наслідок собівартості виробництва. 5. Зниження платоспроможного попиту. 6. Підвищення вартості електроенергії. 7. Зміни в чинному законодавстві, що регулюють діяльність виробників пива. 8. Підвищення податків.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Міцна позиція на ринку пивоваріння. 2. Прибуткова діяльність. 3. Розвинений бренд в Україні. 4. Широка збутова мережа, яка охоплює всю Україну. 5. Широкий асортимент продукції. 6. Високий рівень довіри з боку споживачів до продукції товариства. 7. Лояльна цінова політика.	1. Високі операційні витрати. 2. Наявність значних розмірів відходів у процесі виробництва. 3. Кадрові проблеми в частині мотивації та залучення кваліфікованих кадрів. 4. Наявність великої кількості застарілого обладнання. 5. Високий вплив сезонності та економічної ситуації в країні на обсяги продажу продукції.

Проведений нами SWOT-аналіз свідчить про переважання у зовнішньому середовищі загроз над можливостями. Це викликано передусім нестабільністю та невизначеністю через наслідки війни й неможливістю прогнозування подальшого ходу розвитку подій. Зростання ринкової частки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про його здатність до адаптації навіть до найбільш складних умов господарювання. Внутрішнє середовище характеризується наявністю декількох сильних сторін, які є його конкурентними перевагами. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не позбавлене слабких сторін, які слід усувати з метою зміцнення досягнутого рівня конкурентоспроможності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+7=11	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+7=15	8+5=13

В цілому за результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна стверджувати, що для досліджуваного товариства доцільно обрати стратегію обмеженого зростання. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід надалі розвиватися, але при цьому систематично аналізувати стан ринкового середовища й ухвалювати швидкі рішення, спрямовані на адаптацію до нових викликів.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є виробником пива та безалкогольних напоїв. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною та включає усі необхідні для ефективної діяльності штатні одиниці й структурні підрозділи. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. налічує 274 особи, а протягом останніх декількох років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стикається з проблемою залучення кваліфікованих кадрів. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність великої кількості загроз для функціонування товариства, на які слід відповідним чином реагувати й своєчасно коригувати обрану стратегію розвитку. Далі розглянемо, як саме змінювалися основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в динаміці.

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

Проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (Додаток Г) є необхідним для того, щоб оцінити ефективність тих чи інших управлінських рішень, виявити реальні можливості для оптимізації витрат, і забезпечити подальший розвиток даного суб'єкта господарювання в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Одним із важливих фінансово-економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є загальна вартість його активів. У динамці простежується тенденція до зростання вартості активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 р. на 165180 тис. грн. або 49,75 % відносно 2021 р. та на 82805 тис. грн. або на 19,98 % від 2022 р. Відповідно вартість активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 р. оцінювалася у 497204 тис. грн. Такі зміни свідчать про розвиток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» й підвищення вартості його майна, що з позиції є досить позитивним індикатором.

Традиційно активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формуються з необоротних та оборотних активів. Загальна структура активів товариства наведена на рис. 2.3.

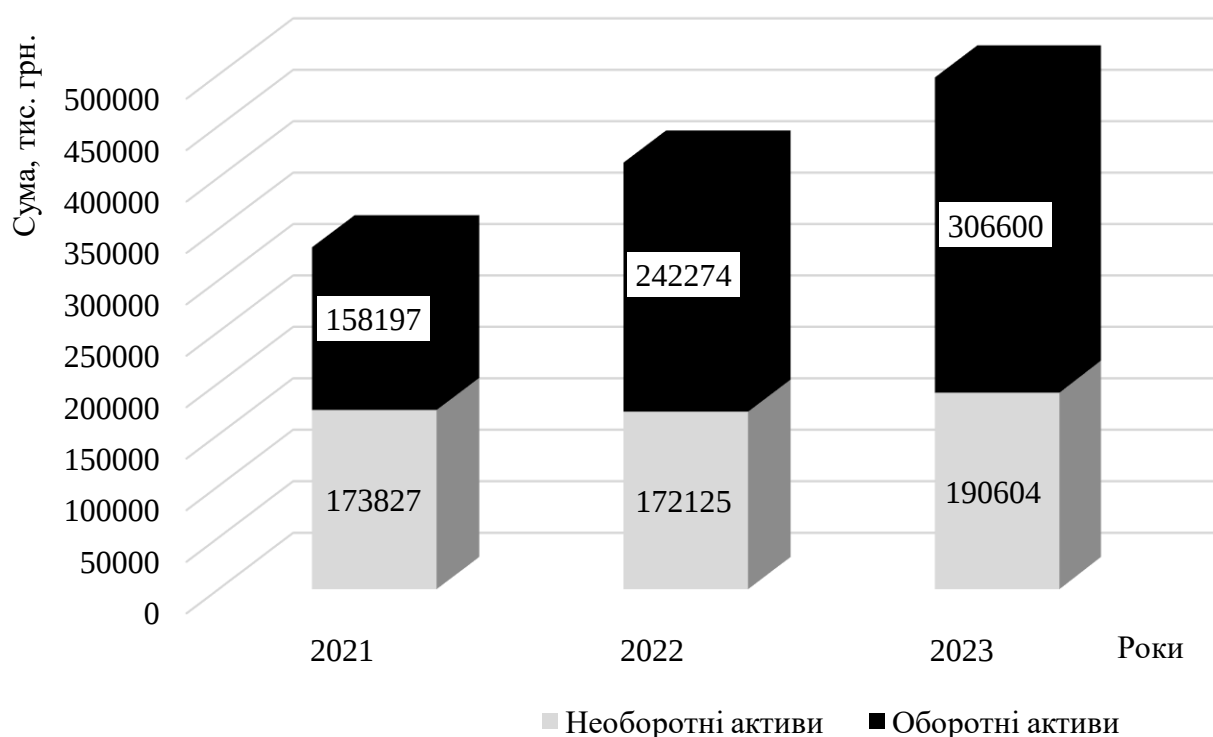


Рис. 2.3 – Структура активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

За результатами проведених розрахунків нами було виявлено, що вартість обох складових активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростає щорічно, однак темпи зростання оборотних активів є дещо вищими й саме вони займають найбільшу питому вагу. Це свідчить про те, що структура активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є такою, у якій переважають швидколіквідні активи. Вартість необоротних активів

на кінець 2023 р. складала 190604 тис. грн., що на 16777 тис. грн. або 9,65 % більше за 2021 р. та на 18479 тис. грн. або 10,74 % більше, ніж у 2022 р. Необоротні активи зростають, але невисокими темпами, причиною цього є повномасштабне вторгнення РФ на територію України, висока невизначеність та нестабільний інвестиційний клімат у нашій державі.

Оборотні активи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростають більш високими темпами шляхом накопичення ліквідних активів. У 2023 р. вартість оборотних активів складала 306600 тис. грн., що на 148403 тис. грн. або 93,81 % вище за 2021 р. та на 64326 тис. грн. або 26,55 % більше від 2022 р. У структурі оборотних активів суттєво зросли грошові кошти, а саме у три рази за аналізований період з 52470 тис. грн. до 153978 тис. грн. Ці кошти ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може надалі інвестувати у власний розвиток. Обсяги запасів та дебіторської заборгованості зростають, але меншими темпами у порівнянні з грошовими коштами та їх еквівалентами.

Пасив ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається із зобов'язань та власного капіталу. У пасивах товариства також помітні позитивні зміни до зростання вартості власного капіталу та зменшення зобов'язань, що є свідченням поліпшення фінансового стану товариства. Зокрема, розмір власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. зріс з 279295 тис. грн. до 446864 тис. грн., а зобов'язання за цей же період зменшилися з 52729 тис. грн. до 50340 тис. грн. Така тенденція дозволяє зробити висновок про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансово незалежним від кредиторських коштів, зростає його фінансова спроможність. Зазначене особливо важливе в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності.

Прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується за рахунок доходів. Проведений аналіз дозволив виявити тенденцію до зростання розмірів чистого доходу від реалізації продукції. За період 2021-2022 рр. чистий дохід зріс з 323330 тис. грн. до 664775 тис. грн., при цьому фактично зростання відбулося більше ніж вдвічі. Це можна пояснити не лише загальним нарощуванням обсягів

діяльності товариства за період, що аналізується, але й суттєвим підвищенням ціни в умовах значного зростання інфляції. Офіційний рівень інфляції в перший рік війни складав до 30 %. Відповідно на цій основі підвищувалася і вартість продукції товариства.

Водночас, слід звернути увагу й на суттєве зростання собівартості реалізованої продукції з 229392 тис. грн. до 434744 тис. грн. за 2021-2022 рр. та до 466190 тис. грн. у 2023 р. На це вплинуло у першу чергу загальне підвищення вартості сировини, яка повсякчас використовується у виробничому процесі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», зростання тарифів на електроенергію, збільшення логістичних витрат. У подальшому одними з головних резервів підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є впровадження ресурсозберігаючих технологій.

На рис. 2.4 графічно відображено динаміку чистого прибутку досліджуваного товариства.

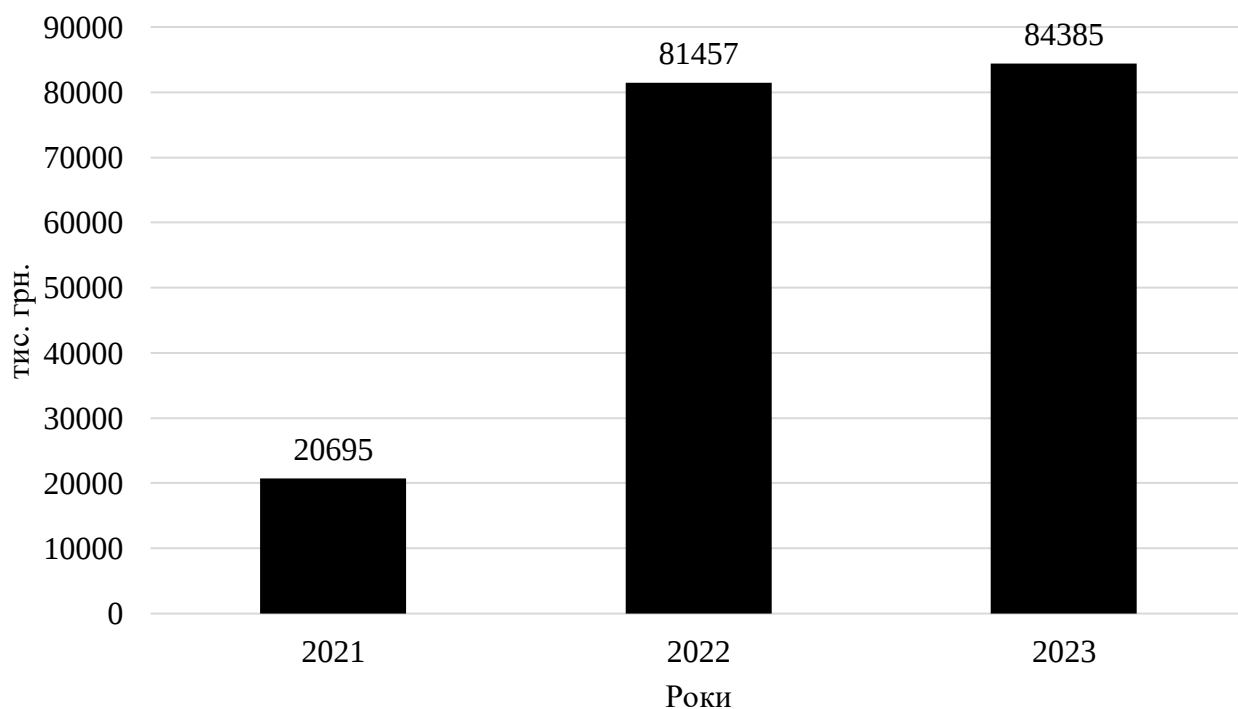


Рис. 2.4 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Наведені дані відображають динаміку зростання чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Особливо варто відзначити суттєве збільшення чистого прибутку в період 2021-2022 рр., а саме на 20695 тис. грн. до 81457 тис. грн. У 2023 р. чистий прибуток зріс на 3,59 % проти попереднього року та склав 84385 тис. грн. Зростання чистого прибутку пропри усі ризики й складнощі ведення бізнесу в Україні свідчить про високу адаптивність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективність управління його основними бізнес-процесами.

Результати проведеного нами аналізу показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за останні три роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2023 рр.**

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативного значення		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,84	0,87	0,90	0,34	0,37	0,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,16	0,13	0,10	-0,34	-0,37	-0,40
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,19	1,14	1,11	-0,81	-0,86	-0,89
Коефіцієнт фінансування	> 1	5,30	6,90	8,88	4,30	5,90	7,88
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,12	0,11	0,08	-0,88	-0,89	-0,92
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,06	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,82	2,53	3,05	1,02	1,73	2,25
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,67	0,78	0,84	0,17	0,28	0,34
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,38	0,52	0,57	-0,12	0,02	0,07
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,66	0,78	0,75	x	x	x

Коефіцієнт автономії, нормативне значення якого складає $\geq 0,5$, демонструє стабільне зростання з 0,84 у 2021 р. до 0,9 у 2023 р., що вказує на підвищення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства. Таке збільшення позитивно свідчить про фінансову незалежність підприємства, оскільки зростає можливість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів.

При цьому коефіцієнт концентрації залученого капіталу, нормативне значення якого складає $< 0,5$, знижується з 0,16 у 2021 р. до 0,1 у 2023 р., що є показником зменшення частки позикового капіталу. На рис. 2.5 наведено динаміку порівняння коефіцієнтів автономії та концентрації залученого капіталу товариства.

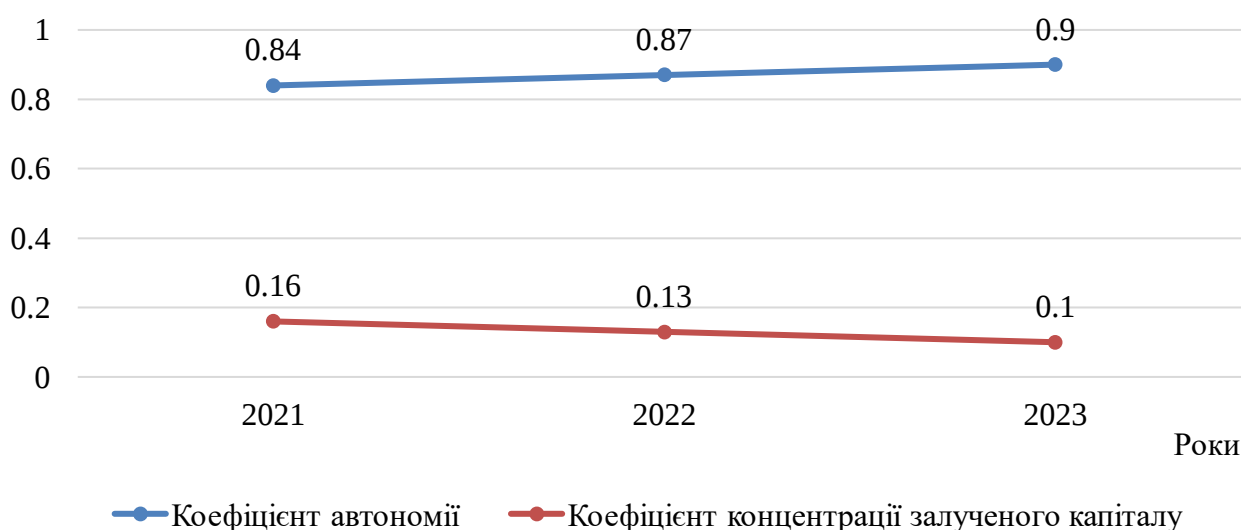


Рис. 2.5 – Динаміка коефіцієнту автономії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт фінансової залежності, нормативне значення якого складає < 2 , зменшився з 1,19 у 2021 р. до 1,11 у 2023 р., що підтверджує високу фінансову автономію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Це є свідченням поступового зниження залежності товариства від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансування показує значне зростання з 5,3 у 2021 р. до 8,88 у 2023 р.. Це свідчить про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здатне покривати свої

зобов'язання за рахунок власних коштів у декілька разів, що підвищує його фінансову надійність та стійкість до зовнішніх змін.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів зростає з 0,67 у 2021 р. до 0,84 пункту у 2023 р., що вказує на підвищення забезпеченості підприємства обіговими активами та позитивно характеризує його фінансову стійкість.

Загалом, показники фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» мають позитивні зміни та свідчать про високу фінансову стійкість, стабільність та незалежність товариства. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в складних економічних умовах зуміло перебудувати свою діяльність, змінити фінансову політику, що дозволило знизити фінансові ризики.

У табл. 2.5 проведено аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативного значення		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	4,57	5,94	8,13	3,07	4,44	6,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	2,89	4,07	5,89	2,29	3,47	5,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	1,52	2,56	4,09	1,22	2,26	3,79

Усі розраховані нами показники значно перевищують встановлені нормативні значення, що є індикатором високого рівня платоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Товариство здатне своєчасно розраховуватися зі своїми зобов'язаннями, виконувати взяті на себе договірні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття за аналізований період показує зростання з 4,57 до 8,13 пункту. Це свідчить про те, що розміри оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке було обрано нами для дослідження, перевищують його поточні зобов'язання у 8 разів. З огляду на це, у разі потреби товариство безперешкодно

може покрити всі розміри зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який ураховує ліквідність оборотних активів за виключенням запасів, також має високі значення та зростає з 2,89 до 5,89 пункту й підтверджує високу платоспроможність товариства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який ураховує виключно грошові кошти та їх еквіваленти, й свідчить про високу забезпеченість товариства цими активами. У 2023 р. даний коефіцієнт склав 4,09, а у 2021 р. він становив 1,52. Протягом усього періоду, що аналізується, його значення відповідає встановленому нормативному значенню й при цьому зростає в динаміці.

У табл. 2.6 проведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Методика розрахунку за ф. 1 «Баланс»	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	105468	189995	256260
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	123586	201662	268920
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	123586	201662	268920
Запаси – Н4	Ряд. 1100	57989	75068	83986
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	47479	114927	172274
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	65597	126594	184934
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	65597	126594	184934

Результати відповідних розрахунків свідчать про наявність надлишку власних обігових коштів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом всього

аналізованого періоду. Навіть без урахування кредиторських коштів товариство, використовуючи лише власні кошти, має змогу покрити всі потреби у запасах й забезпечити таким чином безперебійний виробничий цикл. При цьому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ще й має фінансові можливості для інвестування у розвиток власної матеріально-технічної бази та подальше удосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі відбуваються позитивні зміни за усіма основними фінансово-економічними показниками його діяльності. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є стійким, рівень фінансової незалежності – високим, а досягнутий рівень платоспроможності дозволяє виконувати договірні зобов'язання. Коефіцієнт фінансової автономії свідчить про те, що частка власного капіталу складає 90 %. Загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює досить виважену фінансову політику. Разом з тим слід звернути увагу дві негативні тенденції. Перша із них пов'язана зі стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції, темпи зростання якої перевищують зростання чистого доходу. Натомість, друга пов'язана з уповільненням зростання прибутку в 2023 р. у порівнянні з 2022 р., коли чистий прибуток підприємства збільшився у 4 рази. Відтак, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо шукати резерви підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема, й у сфері управління матеріальними ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Матеріальні ресурси є важливою складовою виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Весь виробничий процес побудований на основі використання матеріальних ресурсів, ефективне управління ним забезпечує більшу віддачу, раціональне їх використання. Використовуючи інформацію з основних форм статистичної і фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можемо здійснити оцінку ефективності управління його матеріальними ресурсами.

У табл. 2.7 наведено динаміку структури операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2021-2023 рр.**

Витрати	Роки:						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021		2022		2023		2021 р.		2022 р.	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис.грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	187980	61,14	377567	65,02	399545	68,07	211 565	6,93	21 978	3,05
Витрати на оплату праці	49439	16,08	67166	11,57	75314	12,83	25 875	-3,25	8 148	1,26
Відрахування на соціальні заходи	10881	3,54	14547	2,51	16458	2,80	5 577	-0,74	1 911	0,29
Амортизація	16451	5,35	15824	2,72	16881	2,88	430	-2,47	1 057	0,16
Інші операційні витрати	42713	13,89	105601	18,18	78743	13,42	36 030	-0,47	-26 858	-4,76
Разом	307 464	100	580 705	100	586 941	100	279 477	0	6 236	0

Загальні операційні витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростають під впливом розширення виробничо-господарської діяльності та інфляції. У 2023 р. розміри операційних витрат склали 586941 тис. грн., що на 279477 тис. грн. більше за 2021 р. та на 6236 тис. грн. більше від 2022 р. У структурі операційних витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, що є типовим для виробничих підприємств.

Частка матеріальних витрат в структурі операційних витрат у 2021 р. складала 61,14 %, у 2022 р. зросла до 65,02 %, а у 2023 р. виросла до 68,07 %. У абсолютних значеннях розміри матеріальних витрат зросли за 2021-2023 рр. на 211565 тис. грн. і склали на кінець звітнього року 399545 тис. грн. До матеріальних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відносяться усі витрати пов'язані з придбанням матеріалів та сировини, які використовуються у виробничій діяльності товариства. На рис. 2.6 наведено структуру операційних витрат товариства.



Рис. 2.6 – Структура операційних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

У абсолютних значеннях спостерігається зростання усіх складових операційних витрат, але у питомій вазі суттєво зростає лише частка матеріальних витрат. Це обумовлено тим, що саме матеріальні витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зростають найвищими темпами. Причинами даної ситуації є наступні фактори:

протягом 2022-2023 р. під впливом інфляції та війни суттєво зросла вартість сировини та матеріалів;

за вказаний період часу товариство суттєво наростило обсяги своєї діяльності, що призвело до збільшення потреби у матеріалах й сировині;

в умовах дефіциту електроенергії в Україні відбулося підвищення тарифів на електроенергію, що також вплинуло на зростання матеріальних витрат;

зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, ускладнення логістики через наслідки війни суттєво підвищило матеріальні витрати товариства.

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів досліджуваного товариства використано індикаторний метод, який полягає у розрахунку окремих одиничних показників. У табл. 2.8 наведено показники оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

**Показники оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Абсолютні відхилення 2023 р. від:		Відносні відхилення 2023 р. від:	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	187980	377567	399545	211565	21978	112,55	5,82
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	323330	664775	677951	354621	13176	109,68	1,98
Собівартість реалізації, тис. грн.	229392	434744	466190	236798	31446	103,23	7,23
Чистий прибуток, тис. грн.	20695	81457	84385	63690	2928	307,76	3,59
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,58	0,57	0,59	0,01	0,02	1,72	3,51
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,72	1,76	1,70	-0,02	-0,06	-1,16	-3,41
Темпи зростання обсягів реалізації продукції, %	3,70	105,60	1,98	-1,72	-103,62	x	x
Темпи зростання матеріальних витрат, %	16,40	100,85	5,82	-10,58	-95,03	x	x
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання реалізованої продукції і матеріальних витрат	0,23	1,05	0,34	0,11	-0,71	47,83	-67,62
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	81,95	86,85	85,70	3,75	-1,15	4,58	-1,32
Прибуток на гривню матеріальних витрат, грн.	0,11	0,22	0,21	0,1	-0,01	45,45	-4,55

Матеріаломісткість продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом всього аналізованого періоду залишилася практично на тому ж рівні (0,58 грн./грн. у 2021 р. і 0,59 грн у 2023 р.), що свідчить про сталість витрат матеріалів на одиницю продукції. Загальне зростання матеріаломісткості обумовлене підвищенням цін на сировину та матеріали.

Матеріаловіддача у 2023 р. знизилася до 1,70 грн/грн порівняно з 1,72 у 2021 р. та 1,76 грн./грн. у 2022 р., що є свідченням зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 р. необхідно більше матеріальних ресурсів для виробництва одиниці продукції. На рис. 2.7 наведено порівняння змін розглянутих вище показників.

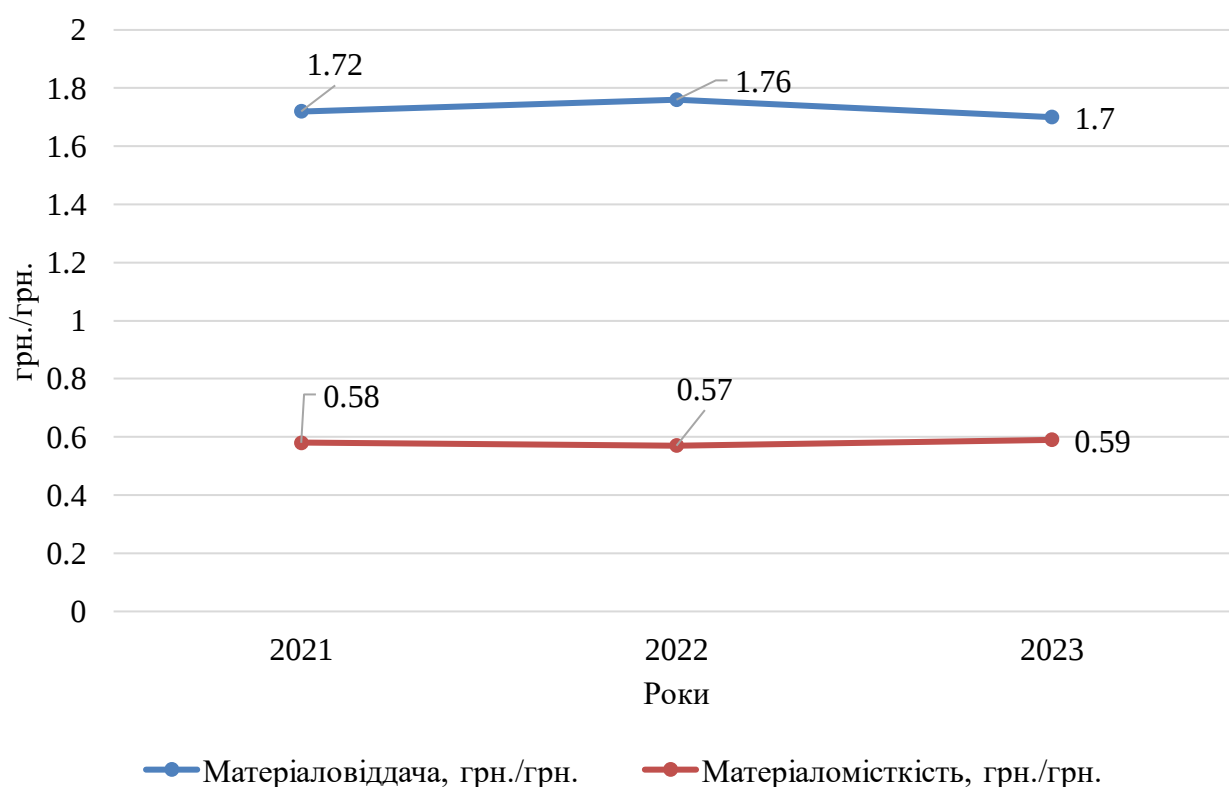


Рис. 2.7 – Порівняння динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Темпи зростання обсягів реалізації знизилися з 105,6% у 2022 р. до 1,98% у 2023 р., що вказує на суттєве уповільнення зростання продажів. У 2023 р. попит на

ринку стабілізувався, повноцінно відновили свою діяльність інші пивоварні компанії, які постраждали через військові дії. Водночас темпи зростання матеріальних витрат також суттєво знизилися з 100,85 % у 2022 р. до 5,82 % у 2023 р., що обумовлено сповільненням інфляції та стабілізацією цін на сировину й матеріали, паливно-мастильні матеріали. Найбільш складним у фінансовому плані для України був 2022 р., зокрема, його перше півріччя, коли розпочалося повномасштабне вторгнення РФ на територію України.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання реалізованої продукції і матеріальних витрат зменшився з 1,05 у 2022 році до 0,34 у 2023 р., що свідчить про те, що темпи зростання матеріальних витрат перевищили темпи зростання обсягів реалізації в звітному році. Зазначене є індикатором зниження ефективності використання матеріальних ресурсів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зросла з 81,95 % у 2021 р. до 85,70% у 2023 р., що свідчить про збільшення частки матеріальних витрат у загальних виробничих витратах. Причинами цього були як загальне зростання обсягів реалізації та виробництва, так і суттєве підвищення цін на вхідні матеріали.

Прибуток на гривню матеріальних витрат зріс з 0,11 грн. у 2021 р. до 0,21 грн. у 2023 р. Порівнюючи дані звітного року з 2022 р. спостерігаємо помітне зменшення даного показника з 0,22 грн. до 0,21 грн. Тому можна зробити висновок, що у 2023 р. розмір прибутку, який припадав на одиницю матеріальних витрат порівняно з 2022 р. дещо зменшився.

На основі результатів проведеного аналізу можемо стверджувати, що управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ефективним. Разом з тим помітним є несуттєве погіршення практично за усіма ключовими показниками порівняно з 2022 р. Зазначене є негативним індикатором, на який слід звернути увагу й вжити необхідних заходів щодо стабілізації ситуації, що склалася.

У табл. 2.9 наведено динаміку показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
за 2021-2023 рр., %**

Показники	Роки:			Відхилення (+; -) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Рентабельність власного капіталу	7,41	22,50	18,88	11,47	-3,62
Рентабельність позичкового капіталу	39,25	155,34	167,63	128,38	12,29
Рентабельність активів	6,23	19,66	16,97	10,74	-2,69
Рентабельність витрат	9,02	18,74	18,10	9,08	-0,64
Рентабельність оборотних коштів	13,08	33,62	27,52	14,44	-6,1

Усі розраховані показники рентабельності мають додатні значення, що є свідченням ефективної та прибуткової діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Якщо здійснювати порівняння значень показників рентабельності, то можна помітити зниження у 2023 р. порівняно з 2022 р. Зокрема, рентабельність власного капіталу в 2023 р. складала 18,88 %, що на 3,62 % нижче за аналогічний показник 2022 р.

Рентабельність витрат, яка показує розмір прибутку, який припадає на одиницю витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у 2023 р. складає 18,1 % і це на 0,64 % менше у порівнянні з попереднім роком. Тобто ефективність використання ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 р. є дещо меншою у порівнянні з попереднім роком і це є негативним індикатором.

Це відбувається попри загальне зростання прибутку та доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Пояснити дану ситуацію можна тим, що витрати та інші ресурси товариства зростають більш високими темпами, аніж розмір прибутку. Відповідно уповільнення зростання прибутку призвело до зменшення рівня рентабельності та ефективності використання ресурсів.

Слід додати, що у процесі дослідження виробничого процесу та опитування співробітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявлено, що на товаристві мають

місце непродуктивні втрати, які полягають у формуванні значних відходів пивної дробини, яка утворюється під час виробництва пива. Надалі вона відповідно до усіх стандартів та згідно чинного законодавства утилізується. Відповідно товариство додаткові несе витрати на їх утилізацію. У рамках цього доцільно було б перейти на безвідходне виробництво, що дозволило б уникнути цих витрат.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можемо виділити декілька найбільш проблемних аспектів у сфері управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.8).

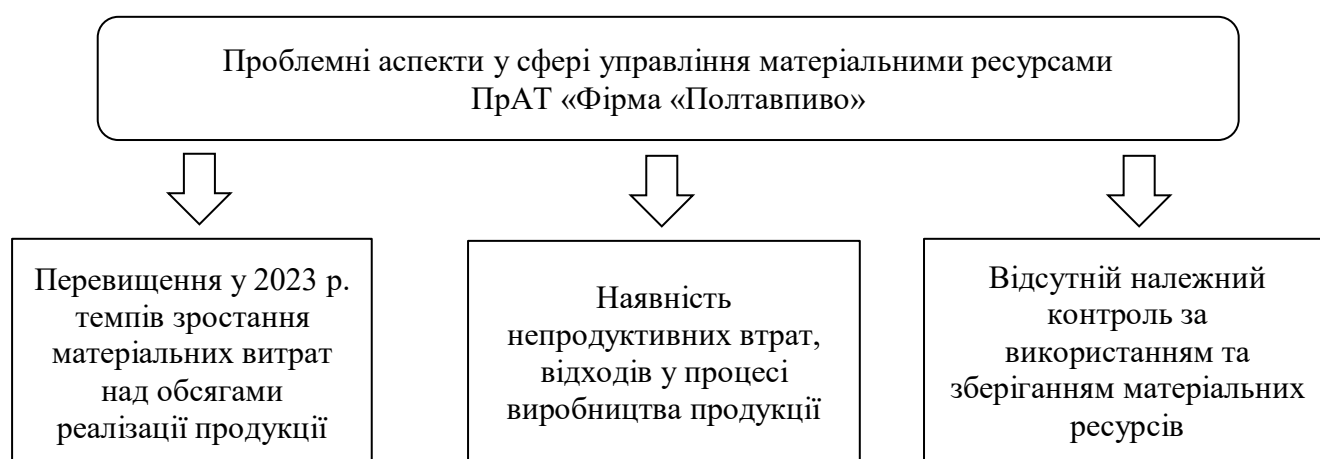


Рис. 2.8 – Проблемні аспекти у сфері управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське бачення)

Визначені нами проблемні аспекти у сфері управління матеріальними ресурсами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовими резервами для їх вирішення та подальшого підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Особливо важливо це у контексті подальшого зростання цін на сировину, тарифів на електроенергію тощо.

Таким чином, результати проведених розрахунків вказують на досить ефективне управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак існують певні негативні тенденції, а саме поступове перевищення темпів зростання матеріальних витрат над обсягами реалізації продукції у 2023 р., що

прямо впливає на зниження прибутку. Другою проблемою є утворення в процесі виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відходів, які потребують подальшої утилізації та є непродуктивними втратами. Третя проблема полягає у відсутності належного контролю за використанням та зберіганням матеріальних ресурсів. У вирішенні цих проблем можуть бути виявлені нові резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Висновки до розділу 2

За отриманими результатами дослідження у другому розділі можемо сформулювати наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є виробником пива та безалкогольних напоїв. Організаційна структура управління даного товариства є лінійно-функціональною та включає усі необхідні для ефективної діяльності штатні одиниці й структурні підрозділи. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. налічує 274 особи, а протягом останніх декількох років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стикається з проблемою залучення кваліфікованих кадрів. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність великої кількості загроз для функціонування товариства, на які слід відповідним чином реагувати й своєчасно коригувати обрану стратегію розвитку.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що на даному підприємстві наразі відбуваються позитивні зміни за усіма основними фінансово-економічними показниками його діяльності. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є стійким, рівень фінансової незалежності – високим, а досягнутий рівень платоспроможності дозволяє виконувати договірні зобов'язання. Коефіцієнт фінансової автономії свідчить про те, що частка власного капіталу складає 90 %. Загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює досить виважену фінансову політику. Разом з тим слід звернути увагу дві негативні тенденції. Перша із них

пов'язана зі стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції, темпи зростання якої перевищують зростання чистого доходу. Натомість, друга пов'язана з уповільненням зростання прибутку в 2023 р. у порівнянні з 2022 р., коли чистий прибуток підприємства збільшився у 4 рази.

3. Оцінено ефективність управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Результати проведених розрахунків вказують на досить ефективне управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак існують певні негативні тенденції, а саме поступове перевищення темпів зростання матеріальних витрат над обсягами реалізації продукції у 2023 р., що прямо впливає на зниження прибутку. Другою проблемою є утворення в процесі виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відходів, які потребують подальшої утилізації та є непродуктивними втратами. Третя проблема полягає у відсутності належного контролю за використанням та зберіганням матеріальних ресурсів. У вирішенні цих проблем можуть бути виявлені нові резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Резерви оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як було встановлено у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в останній аналізований 2023 р. суттєво уповільнив приріст прибутку. Зазначене є індикатором негативних змін, при збереженні даної тенденції уже в 2024-2025 рр. можливе погіршення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Дана проблема загострюється під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема, уже станом на грудень 2024 р. Президент України підписав Закон щодо підвищення оподаткування бізнесу, з початком зимового періоду в країні посилилася енергетична криза, суттєво зростають ціни на сировину та матеріали, які використовуються ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у процесі виробництва. У таких умовах підприємство змушене шукати нові підходи до управління матеріальними ресурсами, які забезпечили б його стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

На сучасному етапі розвитку оптимізація управління матеріальними ресурсами є ключовим завданням. Це передбачає не просто мінімізацію витрат заради економії, але раціональне їх використання з метою збільшення частки прибутку, що припадає на одиницю матеріальних витрат. При цьому важливо забезпечити такий рівень управління матеріальними ресурсами, який дозволить досягти максимізації прибутку за рахунок ефективного використання ресурсів.

З метою оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто зосередитися на впровадженні комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання матеріалів, зменшення

матеріаломісткості продукції та раціоналізацію закупівельних процесів, адже результати попереднього аналізу показали, що зростання матеріальних витрат значно перевищує темпи зростання обсягів реалізації, що свідчить про наявність резервів для оптимізації. Перш за все на рис. 3.1 запропонуємо етапи оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

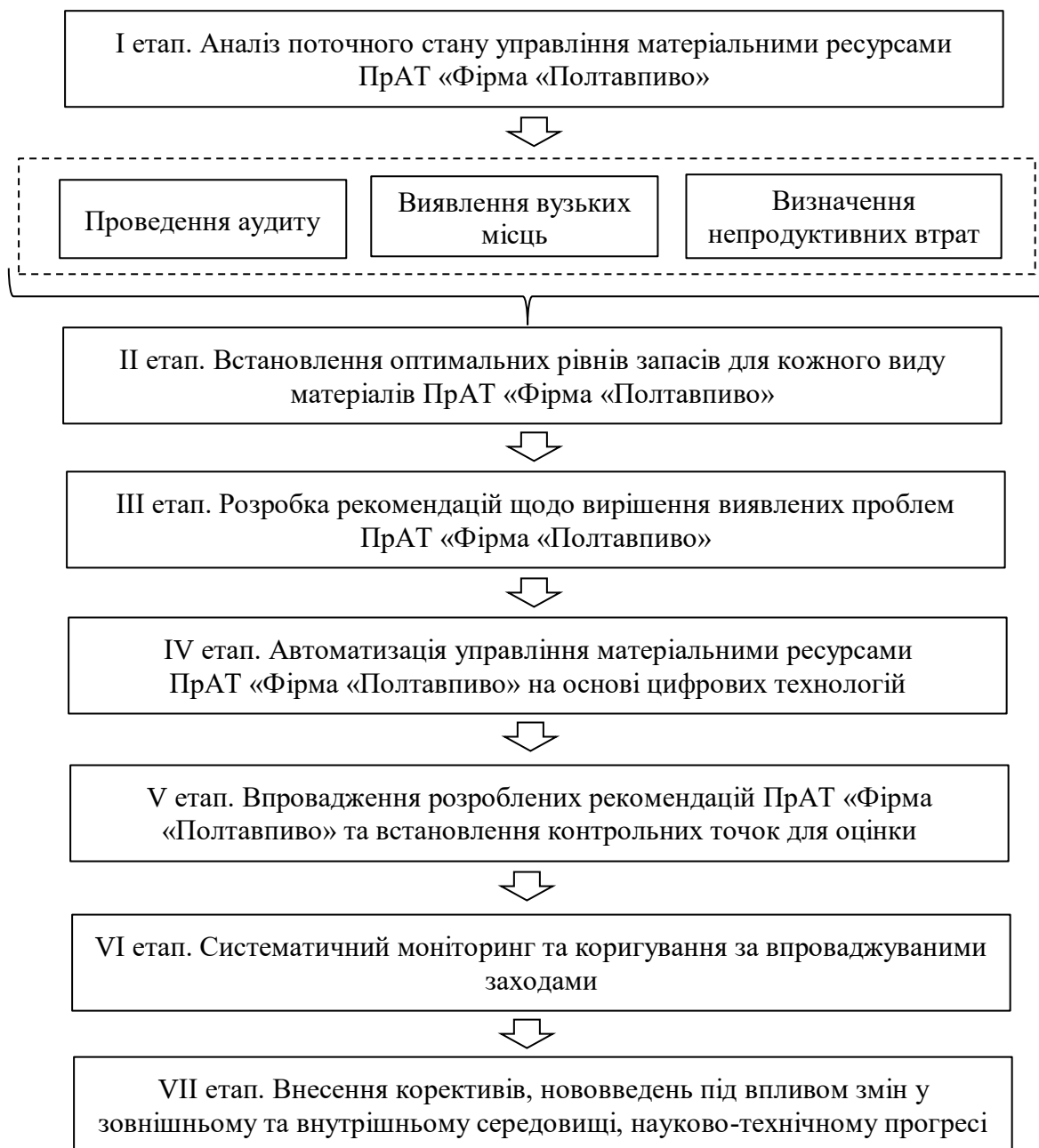


Рис. 3.1 – Етапи оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (запропоновано автором)

Одним із ключових напрямів покращення управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є зниження матеріаломісткості продукції. Для цього слід провести аналіз використання основних видів сировини та матеріалів з метою виявлення можливостей їх заміни на більш економічні аналоги без втрати якості продукції. Також варто розглянути можливість оптимізації технологічних процесів, спрямованих на зменшення обсягів відходів і покращення енергозбереження.

Рационалізація закупівельної діяльності є ще одним важливим аспектом для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у межах оптимізації управління матеріальними ресурсами. З метою зниження вартості сировини та матеріалів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно проводити переговори з постачальниками для отримання більш вигідних умов закупівлі, зокрема знижок за великі обсяги або довгострокове співробітництво. Також ефективним рішенням може стати диверсифікація постачальників, що дозволить зменшити залежність від одного джерела та знизити ризики через підвищення цін або перебої в постачанні.

Особливу увагу на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, слід приділити управлінню запасами. Для цього доцільно впровадити систему автоматизації складського обліку, яка дозволить оперативно відстежувати залишки матеріалів і оптимізувати обсяги замовлень. Це зменшить для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» витрати на зберігання та уникне перевитрат через надмірні запаси. Важливим кроком є також впровадження системи планування потреб у матеріалах (MRP), що дозволить точніше прогнозувати обсяги закупівель на основі виробничих планів.

З метою контролю ефективності витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід розробити показники ефективності використання матеріалів та регулярно проводити моніторинг цих показників. Наприклад, оцінювати частку відходів у загальному обсязі матеріальних ресурсів, співвідношення темпів зростання витрат і реалізації, а також динаміку матеріаловіддачі. Ці дані дозволять ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оперативно реагувати на зміни та вживати відповідних заходів.

Загалом, вважаємо, що управління матеріальними витратами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має базуватися на поєднанні коротко- та довгострокових заходів. У короткостроковій перспективі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто оптимізувати закупівлі та зменшити втрати, пов'язані з нераціональним використанням ресурсів. У довгостроковій перспективі слід інвестувати в оновлення технологій, автоматизацію процесів та вдосконалення логістичної системи. Це забезпечить сталий розвиток і конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» навіть в умовах зростання цін на матеріальні ресурси.

На рис. 3.2 запропоновано короткострокові та довгострокові заходи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з метою оптимізації управління матеріальними ресурсами.

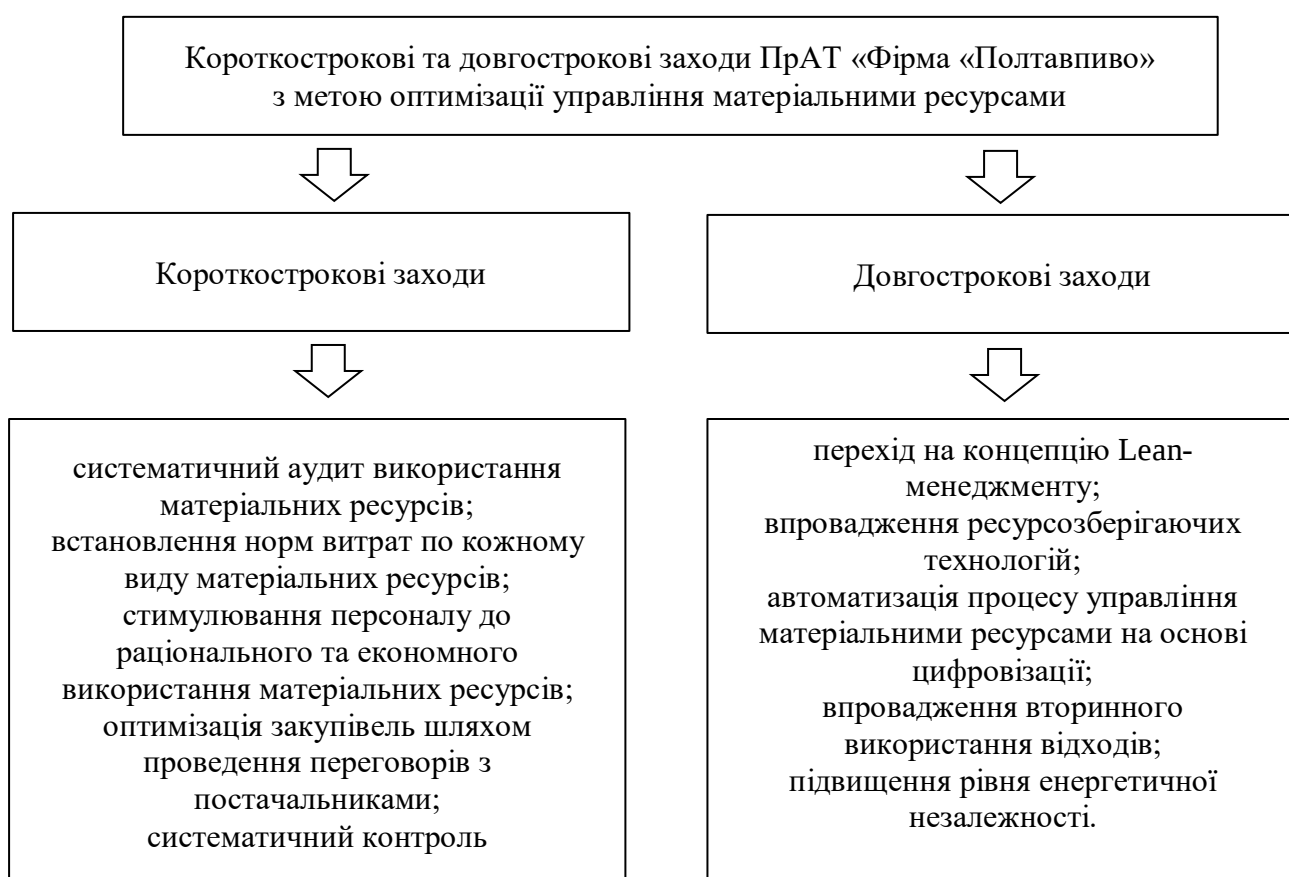


Рис. 3.2 – Етапи оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське бачення)

Короткострокові заходи включають ті, які може керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадити одразу й оптимізувати управління матеріальними ресурсами. Натомість, довгострокові заходи вимагають більших витрат часу та фінансових вкладень, які окупляться з часом.

Рациональне використання матеріальних ресурсів є важливою складовою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для досягнення цієї мети доцільно запровадити систему мотивації персоналу, яка стимулюватиме працівників до зменшення витрат без шкоди для обсягів виробництва. Одним із ефективних заходів є впровадження премій за досягнуту економію матеріальних ресурсів за умови одночасного збереження або підвищення обсягів виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечити зацікавленість персоналу в оптимізації витрат, одночасно страхуючи підприємство від можливих негативних наслідків, таких як:

- фальсифікація даних про економію через спробу штучного завищення показників економії для отримання премії;

- зменшення обсягів виробництва через досягнення економії шляхом скорочення виробництва, що суперечить стратегічним цілям підприємства.

Важливим елементом оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є автоматизація виробничих процесів із використанням технологій штучного інтелекту (ШІ). Це забезпечить:

- точність обліку матеріальних ресурсів, адже ШІ дозволяє аналізувати використання матеріалів у реальному часі, виявляючи можливості для зменшення витрат;

- попередження перевитрат – автоматизовані системи можуть прогнозувати необхідний обсяг ресурсів, що мінімізує ризик надмірних закупівель;

- оптимізацію виробничих процесів – ШІ сприяє оптимальному розподілу ресурсів, зменшенню кількості відходів та підвищенню ефективності використання обладнання;

- прозорість контролю – дані про витрати матеріалів автоматично фіксуються, що знижує можливість маніпуляцій із боку персоналу.

Таким чином, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має резерви для оптимізації управління матеріальними ресурсами. Важливою основою даного процесу є систематичний аудит ефективності управління матеріальними ресурсами. У межах оптимізації управління матеріальними ресурсами нами було запропоновано ряд короткострокових та довгострокових заходів. Короткострокові передбачають негайне впровадження з метою стабілізації заходів, а довгострокові є стратегічними та направлені на отримання довгострокових ефектів. Основними резервами для оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є: перехід на концепцію Lean-менеджменту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зростання енергетичної незалежності, автоматизація процесу управління матеріальними ресурсами на основі цифровізації, а також впровадження вторинного використання відходів. До даного питання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід підходити комплексно та впроваджувати усі рекомендовані заходи.

Їх впровадження не лише забезпечить раціональне використання матеріальних ресурсів, але й дозволить підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на ринку, збільшить прибутку й підвищить імідж. Центральним заходом є перехід на концепцію Lean-менеджменту, тому даному питанню окремої уваги приділено в наступному підрозділі даного дослідження.

3.2. Обґрунтування необхідності впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Одним із сучасних й найбільш популярних підходів до оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є перехід на концепцію Lean-менеджменту. Зазначимо, що ця методологія, що виникла у виробничій системі компанії «Toyota», акцентує увагу на постійному вдосконаленні (кайдзен), оптимізації робочих процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів. Lean-менеджмент базується на таких принципах, як

ідентифікація цінності для клієнта, створення потоків безперервної цінності, усунення зайвих операцій та залучення персоналу до процесу вдосконалення.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перехід на Lean-менеджмент є стратегічно важливим кроком у контексті євроінтеграційних процесів та орієнтації на експорт продукції до країн ЄС. Впровадження Lean-методології дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідати високим європейським стандартам якості та ефективності виробництва, що є ключовою умовою для виходу на конкурентні європейські ринки. Зокрема, Lean-менеджмент допоможе усунути непродуктивні витрати, знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Оптимізація процесів і зменшення відходів не лише підвищить прибутковість ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а й сприятиме його екологічній відповідальності, що особливо цінується на європейському ринку.

Окрім того впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є доцільним через необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення втрат і оптимізації процесів. Lean-менеджмент спрямований на усунення всіх видів втрат, включаючи надмірні запаси, непродуктивні дії та дефекти, що дозволяє зменшити виробничі витрати без шкоди для якості продукції. Для підприємства, що було обрано нами для дослідження, це означає, насамперед, підвищення конкурентоспроможності на обраному сегменті ринку, швидку адаптацію до змін у споживчому попиті та створення умов для довгострокового сталого розвитку.

Концепція Lean-менеджменту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», на наш погляд, має передбачати систему управління, орієнтовану на підвищення ефективності виробничих процесів шляхом мінімізації втрат і максимального використання ресурсів. Її впровадження спрямоване на оптимізацію кожного етапу виробництва, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, зменшити витрати та створити додаткову вартість для споживачів.

Загалом, концепція Lean-менеджменту базується на таких ключових принципах:

аналіз процесів для усунення дій, які не створюють цінності для кінцевого продукту, зокрема надлишкових запасів, зайвих переміщень, простоїв, дефектів, перевиробництва та нерационального використання робочого часу;

орієнтація на потреби споживача, забезпечення високої якості продукції та стабільності постачання;

створення культури постійних змін, залучення персоналу до пошуку способів покращення процесів та мотивація до раціонального використання матеріальних і енергетичних ресурсів;

забезпечення плавного й безперебійного виробничого процесу через стандартизацію операцій, впровадження методики 5S та принципу Just-in-Time;

активне залучення співробітників до вирішення проблем, генерації ідей та реалізації інновацій.

Основні елементи концепції Lean-менеджменту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.3.

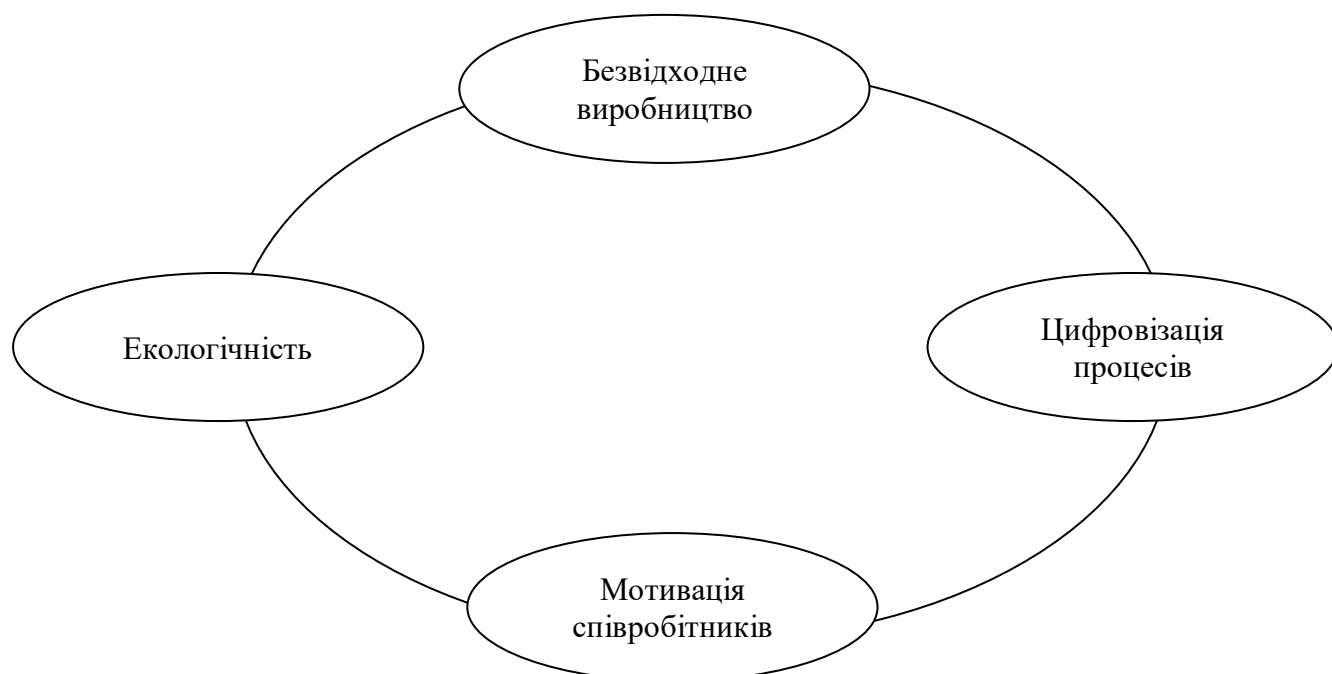


Рис. 3.3 – Основні елементи концепції Lean-менеджменту для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (запропоновано автором)

Впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є доцільним, оскільки вона спрямована на досягнення безвідходного виробництва, зокрема через раціональне використання та переробку пивних відходів, що утворюються у процесі виробництва. Lean-менеджмент дозволяє мінімізувати втрати та ефективно використовувати всі ресурси, трансформуючи побічні продукти виробництва на вторинну сировину.

У межах концепції Lean-менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе перейти на безвідходне виробництво, що і є кінцевою метою такого заходу та забезпечить раціональне використання матеріальних ресурсів. У ході аналізу виробничої діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» встановлено, що у процесі виробництва кінцевої продукції утворюється велика кількість відходів – пивної дробини, яка у подальшому складається та утилізується за спеціальним алгоритмом. Сучасні ж пивоварні підприємства у межах концепції Lean-менеджменту навчилися переробляти пивну дробину на кормові гранули для відгодівлі ВРХ, що дозволяє створити додаткову споживчу цінність та генерувати додатковий дохід.

Іншим варіантом використання пивної дробини може бути виробництво паливних брикетів, що дозволяє підприємству зменшити енергетичну залежність, адже за допомогою спеціальних конденсаційних установок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе здійснювати своїми силами опалення виробничих приміщень та генерувати електроенергію. Останнє особливо важливе в умовах енергетичної кризи в Україні, підвищення тарифів на електроенергію для бізнесу тощо.

Використовуючи відповідні дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», на рис. 3.4 можемо побачити динаміку пивних відходів даного підприємства за 2021-2023 рр. Наведені дані демонструють зростання у часі обсягів пивних відходів. Так, зокрема, за результатами 2021 р. розмір пивних відходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оцінювався у 2694 тонн, однак під впливом загального зростання обсягів виробництва у 2022 р. їх розмір зріс більше ніж у два рази до 5539 тонн, а у 2023 р. – до 5639 тонн.

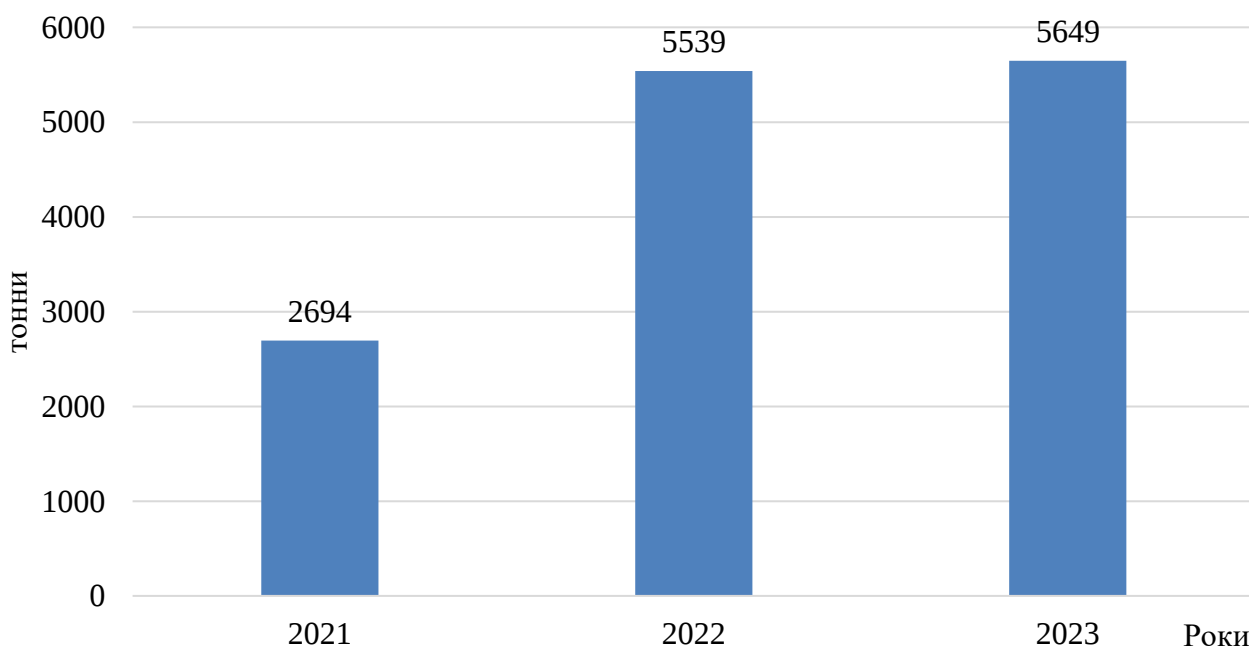


Рис. 3.4 – Динаміка пивних відходів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

За умови переходу на безвідходне виробництво утворені пивні відходи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» після переробки перетворюються на додатковий корисний продукт – кормові брикети. Це перетворить витратну статтю у дохідну, оскільки ці кормові брикети ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде реалізовувати фермам та домашнім господарствам для відгодівлі ВРХ й іншої свійської худоби. У подальшому можна буде їх використовувати у якості паливних брикетів, однак першочергово вони будуть перероблені у кормові брикети, оскільки використання пивної дробини для опалення й генерації електроенергії вимагає значних фінансових інвестицій та довготривалого процесу впровадження. З огляду на це прийнято рішення для початку зайнятися виробництвом кормових брикетів.

Процес переробки пивної дробини на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може включати кілька етапів. Спочатку дробину слід відокремити від інших відходів та зберігати в належних умовах для запобігання її псуванню. На першому етапі можливе застосування технології сушіння дробини, що дозволяє зберігати її на досить тривалий час і легко транспортувати. Після цього дробину можна

використовувати для виготовлення кормів для тварин, зокрема для великої рогатої худоби, свиней або птиці, оскільки вона багата на білки, клітковину та мінерали. Застосування дробини як корму дозволяє зменшити витрати на закупівлю кормів і знизити загальні витрати підприємства. Для забезпечення переробки пивних відходів та виробництва кормових гранул ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідне відповідне обладнання. На рис. 3.5 наведено зображення технологічного обладнання для переробки пивних відходів та виробництва кормових гранул.



Рис. 3.5 – Технологічне обладнання для переробки пивних відходів та виробництва кормових гранул на підприємстві пивоварної промисловості [16]

Відтак, вважаємо, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може значно підвищити ефективність свого виробництва та знизити екологічне навантаження, впровадивши безвідходне виробництво шляхом переробки пивної дробини. Пивна дробина, яка є побічним продуктом у процесі пивоваріння, має високу поживну цінність і може бути використана як сировина для різних галузей, таких як сільське господарство, виробництво кормів для тварин, добрив або навіть у біоенергетиці. Такий підхід відповідає концепції циркулярної економіки, що спрямована на раціональне використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Впровадження заходів з переробки пивної дробини дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створити додаткові джерела доходу за рахунок продажу переробленої сировини або виготовлення готових продуктів. Крім того, це знизить витрати на утилізацію відходів, оптимізує логістичні процеси та покращить екологічний імідж підприємства, що є важливим фактором для співпраці з європейськими партнерами в умовах євроінтеграції. Завдяки цьому компанія зможе залучити нових партнерів, розширити ринки збуту та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

Очікувані результати від впровадження безвідходного виробництва включають зменшення обсягів відходів, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підвищення рентабельності та сталого розвитку підприємства. Виробництво на основі принципів безвідходності не лише відповідатиме сучасним екологічним стандартам, але й забезпечить довгострокову стабільність і конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у національному та міжнародному масштабах.

Таким чином, концепція Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути побудована на основі таких елементів: безвідходне виробництво, екологічність, цифровізація процесів та мотивація співробітників. Основною ціллю пропонованих змін є усунення непродуктивних витрат, що повинно позитивно відобразитися на підвищенні ефективності управління матеріальними ресурсами. Фундаментом концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

повинна стати переробка пивних відходів у кормові гранули з подальшою їх реалізацією для годівлі ВРХ та інших свійських тварин. Такий крок забезпечить не лише усунення непродуктивних витрат, але й генерацію додаткового джерела доходу. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Головною метою запропонованих заходів є отримання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» економічного ефекту, який полягає у економії витрат або збільшенні доходів та прибутку. Для оцінки ефективності заходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо переходу на безвідходне виробництво необхідно спочатку визначити ймовірні витрати. У табл. 3.1 наведено кошторис витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для переробки пивних відходів.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на придбання та запуск устаткування для переробки пивних відходів

Найменування устаткування / робіт / послуг	Ціна за одиницю, тис. грн.
Лінія для зневоднення пивної дробини	1200
Сушарка для пивної дробини	1500
Подрібнювач сировини	750
Прес-гранулятор для виготовлення кормів	1800
Транспортер для подачі сировини	400
Бункер для зберігання пивної дробини	600
Система контролю та автоматизації процесу	1000
Екологічний фільтр для викидів	900
Пусконаладжувальні роботи	450
Разом	8600

Згідно планового кошторису ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 8600 тис. грн. у придбання необхідного устаткування для переходу на безвідходне виробництво. Також у дані витрати включена сума

пусконалагоджувальних робіт, яка складає 450 тис. грн. Важливо, що дана інвестиція є одноразовою, надалі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нестиме витрати виключно на технічне обслуговування обладнання та підтримку його у працездатному стані.

Окрім цього ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує залучення додаткових працівників, які будуть зайняті в процесі переробки пивних відходів. У табл. 3.2 наведено кошторис витрат на залучення додаткових працівників.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат на залучення додаткових працівників
на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Посада	Кількість робітників	Заробітна плата, грн.	Додаткова заробітна плата, грн.	Кількість робочих місяців протягом року, міс.	Річний фонд оплати праці, тис. грн.
Проектний менеджер	1	25 000	3 000	12	336
Оператор обладнання	2	21 000	2 500	12	564
Механік	1	19 000	1 800	12	249,6
Кваліфіковані робітники	3	18 000	1 300	12	694,8
Разом	7	83000	8600	12	1844,4

Згідно плану передбачається залучення 7 додаткових працівників, якій будуть зайняті у сфері переробки пивних відходів. Зокрема, передбачається залучення 1 проєктного менеджера, 2 операторів обладнання, 1 механіка та 3 кваліфікованих робітники. Річний фонд оплати праці складе 1844,4 тис. грн. На відміну від попередніх витрат ця частина витрат буде для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щорічною і змінюватиметься під впливом інфляції, підвищення рівня заробітної плати працівників, змінах у фонді заробітної плати тощо.

Оскільки головними постачальниками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є аграрні підприємства, які постачають хміль, ячмінь, солод, то й кормові гранули товариство зможе безпосередньо їм реалізовувати. Клієнтська база для цього буде

велика й тому маркетингових витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести. У частині собівартості, то вона складе в розмірі 10 % від виручки, що включатиме енергетичні витрати, витрати на підтримку в дієздатному стані обладнання для переробки відходів.

У табл. 3.3 наведено розрахунок запланованого чистого доходу від реалізації кормових гранул.

Таблиця 3.3

**Розрахунок запланованого чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
від реалізації кормових гранул**

Найменування	Обсяг продукції, тонни	Ціна реалізації, грн./ т.	Виручка від реалізації, тис. грн.
Розмір відходів	5649,59	-	-
Кормові гранули після сушіння та грануляції	1412	9000	12708
Всього	1412	-	12708

Встановлено, що враховуючи середню вологість пивної дробини у 75 % прогнозується виробництво 1412 тони кормових гранул. За основу взято дані відходів 2023 р., відповідно зі збільшенням обсягів виробництва пива зростатимуть відходи та вихід кормових гранул. Тому ця величина буде змінною. Поточна ціна 1 тонни кормових гранул на українському ринку знаходиться у межах 9 тис. грн. за 1 тонну. Враховуючи це встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе отримати додаткові 12708 тис. грн. додаткового доходу. Тобто товариство зможе генерувати додатковий дохід за рахунок переходу на безвідходне виробництво.

При цьому слід урахувати, що це лише у перший рік впровадження запропонованих заходів. У наступні роки корисний ефект від таких заходів буде вищим, оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не буде нести витрати на придбання устаткування та пусконаладжувальні роботи, що є вагомою статтею витрат у перший рік. Використовуючи дані щодо витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також очікуваний розмір виручки у табл. 3.4 наведено розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефективності запропонованих заходів
для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

№	Показники	Значення
1	Придбання та запуск устаткування для переробки пивних відходів, тис. грн.	8600
	Фонд оплати додаткової заробітної плати, тис. грн.	1844,4
	Додаткові виробничі витрати, тис. грн.	1016
2	Очікуваний чистий дохід від реалізації кормових гранул, тис. грн.	12708
3	Прибуток, тис. грн.	1247,6
4	Податок на прибуток, тис. грн.	224,6
5	Економічний ефект, тис. грн.	1023
6	Економічна ефективність, %	9,79

Спираючись на результати проведених нами розрахунків можемо стверджувати, що очікуваний економічний ефект від ініціативи щодо переходу на безвідходне виробництво складе 1023 тис. грн. Це додаткова сума, яку зможе отримати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від реалізації кормових гранул. В частині управління матеріальними ресурсами ефект полягатиме у зменшенні витрат як фінансових, так і часових щодо утилізації пивних відходів, а також створення додаткового джерела для генерації доходу. Такий крок забезпечить перетворення непродуктивних витрат на джерело для генерації доходу.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 8600 тис. грн. у придбання додаткового устаткування для переходу на безвідходне виробництво. Цю суму витрат товариство зможе покрити за рахунок власних фінансових джерел, таких як сума нерозподіленого прибутку. Також фонд оплати праці зрости на 1844,4 тис. грн. З урахуванням середньоринкових цін та середнього виходу кормових гранул з 1 тонни пивних відходів визначено очікуваний чистий дохід у розмірі 12708 тис. грн. При цьому сума економічного ефекту складе 1023 тис. грн., а економічна ефективність 9,79 %. Це лише за перший рік такої ініціативи, а вже в наступних періодах корисний ефект буде вищим через відсутність потреби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у інвестуванні в нове технологічне обладнання. При

цьому слід ураховувати, що наведений розрахунок є орієнтовним і дані можуть мати відхилення у відповідності до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування даного суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 3

За отриманими результатами дослідження у третьому розділі можемо сформулювати такі висновки:

1. Визначено резерви забезпечення оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Досліджуване підприємство має резерви для оптимізації управління матеріальними ресурсами. Важливою основою даного процесу є систематичний аудит ефективності управління матеріальними ресурсами. У межах оптимізації управління матеріальними ресурсами нами було запропоновано ряд короткострокових та довгострокових заходів. Короткострокові передбачають негайне впровадження з метою стабілізації заходів, а довгострокові є стратегічними та направлені на отримання довгострокових ефектів. Основними резервами для оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є: перехід на концепцію Lean-менеджменту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зростання енергетичної незалежності, автоматизація процесу управління матеріальними ресурсами на основі цифровізації, а також впровадження вторинного використання відходів. До даного питання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід підходити комплексно та впроваджувати усі рекомендовані заходи.

2. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Концепція Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути побудована на основі таких елементів: безвідходне виробництво, екологічність, цифровізація процесів та мотивація співробітників. Основною ціллю пропонованих змін є усунення непродуктивних витрат, що повинно позитивно відобразитися на підвищенні ефективності управління

матеріальними ресурсами. Фундаментом концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна стати переробка пивних відходів у кормові гранули з подальшою їх реалізацією для годівлі ВРХ та інших свійських тварин. Такий крок забезпечить не лише усунення непродуктивних витрат, але й генерацію додаткового джерела доходу.

3. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. За результатами проведених розрахунків встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 8600 тис. грн. у придбання додаткового устаткування для переходу на безвідходне виробництво. Цю суму витрат товариство зможе покрити за рахунок власних фінансових джерел, таких як сума нерозподіленого прибутку. Також фонд оплати праці зрости на 1844,4 тис. грн. З урахуванням середньоринкових цін та середнього виходу кормових гранул з 1 тонни пивних відходів визначено очікуваний чистий дохід у розмірі 12708 тис. грн. При цьому сума економічного ефекту складе 1023 тис. грн., а економічна ефективність 9,79 %. Це лише за перший рік такої ініціативи, а вже в наступних періодах корисний ефект буде вищим через відсутність потреби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у інвестуванні в нове технологічне обладнання. При цьому слід ураховувати, що наведений розрахунок є орієнтовним і дані можуть мати відхилення у відповідності до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування даного суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі досягнута поставлена мета, а саме узагальнено теоретичні аспекти та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управління матеріальними ресурсами сучасного підприємства. Це дозволило систематизувати наступні ключові висновки:

1. Розкрито сутність, значення і класифікацію матеріальних ресурсів сучасного підприємства. З'ясовано, що матеріальні ресурси є невід'ємним елементом забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства. Від забезпеченості матеріальних ресурсів та ефективного їх використання залежить собівартість виробництва, якість продукції, безперервність виробничого циклу, задоволеність клієнтів тощо. До матеріальних ресурсів належать усі предмети праці, які необхідні для виготовлення продукції чи надання послуги, тобто сировина, матеріали, паливо, енергія та інші ресурси. Також невід'ємною частиною матеріальних ресурсів підприємства є основні засоби, які беруть безпосередню участь у їх обробленні та виробництва кінцевого продукту.

2. Розглянуто основні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві. Встановлено, що наразі існує значна кількість підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства, які можна умовно розділити на дві групи: традиційні та інноваційні. Перша група охоплює такі підходи, як: функціональний, процесний, логістичний, інтегрований, нормативний та балансовий. Всі вони мають широку практику застосування. Натомість, до інноваційних підходів належать: Lean management, реінжиніринговий підхід, Agile management та інформаційний підхід. Кризові умови господарювання, поява нових викликів та загроз від сучасних підприємств вимагають пошуку новітніх підходів до управління матеріальними ресурсами. Розвивається тенденція щодо переходу підприємств на безвідходне виробництво та автоматизацію процесу управління матеріальними ресурсами.

3. Досліджено методи оцінки забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Виявлено, що сьогодні існує широкий спектр методів оцінювання забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності управління ними. Систематизація наукової літератури із даної проблематики дозволила нам виділити такі ключові методи, як: економічний метод, факторний метод, економіко-математичні методи, евристичні методи, матричний метод, індикаторний метод. Кожен з них дає певну вичерпну інформацію щодо ефективності використання матеріальних ресурсів. З метою отримання повної інформації доцільно поєднувати декілька методів. Обов'язковим є розрахунок індикаторів, які характеризують ефективність управління матеріальними ресурсами та їх забезпеченість на підприємстві.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке є виробником пива та безалкогольних напоїв. Організаційна структура управління даного товариства є лінійно-функціональною та включає усі необхідні для ефективної діяльності штатні одиниці й структурні підрозділи. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. налічує 274 особи, а протягом останніх декількох років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» стикається з проблемою залучення кваліфікованих кадрів. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність великої кількості загроз для функціонування товариства, на які слід відповідним чином реагувати й своєчасно коригувати обрану стратегію розвитку.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що на даному підприємстві наразі відбуваються позитивні зміни за усіма основними фінансово-економічними показниками його діяльності. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є стійким, рівень фінансової незалежності – високим, а досягнутий рівень платоспроможності дозволяє виконувати договірні зобов'язання. Коефіцієнт фінансової автономії свідчить про те, що частка власного капіталу складає 90 %. Загалом, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює досить виважену фінансову політику. Разом з тим слід звернути увагу дві негативні тенденції. Перша із них

пов'язана зі стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції, темпи зростання якої перевищують зростання чистого доходу. Натомість, друга пов'язана з уповільненням зростання прибутку в 2023 р. у порівнянні з 2022 р., коли чистий прибуток підприємства збільшився у 4 рази.

6. Оцінено ефективність управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Результати проведених розрахунків вказують на досить ефективне управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Однак існують певні негативні тенденції, а саме поступове перевищення темпів зростання матеріальних витрат над обсягами реалізації продукції у 2023 р., що прямо впливає на зниження прибутку. Другою проблемою є утворення в процесі виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відходів, які потребують подальшої утилізації та є непродуктивними втратами. Третя проблема полягає у відсутності належного контролю за використанням та зберіганням матеріальних ресурсів.

7. Визначено резерви забезпечення оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Досліджуване підприємство має резерви для оптимізації управління матеріальними ресурсами. Важливою основою даного процесу є систематичний аудит ефективності управління матеріальними ресурсами. У межах оптимізації управління матеріальними ресурсами нами було запропоновано ряд короткострокових та довгострокових заходів. Короткострокові передбачають негайне впровадження з метою стабілізації заходів, а довгострокові є стратегічними та направлені на отримання довгострокових ефектів. Основними резервами для оптимізації управління матеріальними ресурсами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є: перехід на концепцію Lean-менеджменту, впровадження ресурсозберігаючих технологій, зростання енергетичної незалежності, автоматизація процесу управління матеріальними ресурсами на основі цифровізації, а також впровадження вторинного використання відходів. До даного питання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід підходити комплексно та впроваджувати усі рекомендовані заходи.

8. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Концепція Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути побудована на основі таких елементів: безвідходне виробництво, екологічність, цифровізація процесів та мотивація співробітників. Основною ціллю пропонованих змін є усунення непродуктивних витрат, що повинно позитивно відобразитися на підвищенні ефективності управління матеріальними ресурсами. Фундаментом концепції Lean-менеджменту на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинна стати переробка пивних відходів у кормові гранули з подальшою їх реалізацією для годівлі ВРХ та інших свійських тварин. Такий крок забезпечить не лише усунення непродуктивних витрат, але й генерацію додаткового джерела доходу.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. За результатами проведених розрахунків встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно інвестувати близько 8600 тис. грн. у придбання додаткового устаткування для переходу на безвідходне виробництво. Цю суму витрат товариство зможе покрити за рахунок власних фінансових джерел, таких як сума нерозподіленого прибутку. Також фонд оплати праці зрости на 1844,4 тис. грн. З урахуванням середньоринкових цін та середнього виходу кормових гранул з 1 тонни пивних відходів визначено очікуваний чистий дохід у розмірі 12708 тис. грн. При цьому сума економічного ефекту складе 1023 тис. грн., а економічна ефективність 9,79 %. Це лише за перший рік такої ініціативи, а вже в наступних періодах корисний ефект буде вищим через відсутність потреби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у інвестуванні в нове технологічне обладнання. При цьому слід ураховувати, що наведений розрахунок є орієнтовним і дані можуть мати відхилення у відповідності до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування даного суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.10.2024)
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. №996 – XIV (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 02.10.2024)
3. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.10.2024)
4. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 324(6). С. 334-339.
5. Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. Теоретичні засади обліку витрат виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 118-124.
6. Андрющенко І.Є., Сидоренко А.О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9526> (дата звернення: 05.11.2024).
7. Биба В.В., Мінняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава:ПолтНТУ. 2019. 182 с.
8. Биба В.В., Теницька Н.Б., Каліновська Д.Л. Матричний метод оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 359-362
9. Бірюков Є.І., Гарафонова О.І., Худолей В.Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 48-61.

10. Варченко О.М., Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2020. №14. С. 220-229.
11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
12. Волкова М.В., Швед А.Б. Удосконалення системи управління витратами на будівельному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 225-231
13. Гнатюк В.А. Інформаційна система аналізу операційних витрат підприємства. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф., 25 берез. 2020 р. Ч.2. С. 10-16.
14. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
15. Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. *SMEU*. 2021. Вип. 3. С. 149-156.
16. Гранулювання біомаси: додаткових дохід від пива. URL: <https://artmash.ua/article/granulirovanie-biomassy-dopolnitelnyj-dohod-ot-piva-gribov#> (дата звернення: 09.12.2024).
17. Грибик І.І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2014. 428 с.
18. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 18-24.
19. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. Київ. 2019. 65 с.
20. Дунда С.П. Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e1998696-0e6e-45c8-be41-7b5eaf5d9e0d/content> (дата звернення: 20.10.2024)

21. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-66969> (дата звернення: 09.10.2024)
22. Іванілова О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 728 с.
23. Капінос Г.І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
24. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г, Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
25. Коваленко М.А. Інноваційні підходи до управління матеріальними ресурсами на підприємстві. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Полтава, 07 листопада 2024 року). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.
26. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
27. Костюк В.О.Методика розрахунку впливу матеріальних ресурсів і ефективності їх використання на прибуток підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 43-46.
28. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1(51). С. 178-182.
29. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40-48.
30. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 82-88.
31. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301-309.

32. Лола Ю.Ю. Управління матеріальними ресурсами на підприємстві (логістичний та реінжиніринговий підхід): автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний економічний ун-т. Харків, 2009. 20 с.

33. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.

34. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки*. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1> (дата звернення: 05.12.2024)

35. Маркіна І.А., Ленъ В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків : ХНТУСГ, 2019. № 3. С. 83-88.

36. Мельник Т., Любезна І. Матеріальні ресурси в системі управління підприємством. URL: <http://surl.li/ntclbe> (дата звернення: 20.10.2024)

37. Мехович С.А., Єршова Н.Ю. Економічні методи дослідження стану та ефективності використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit*. 2020. № 10 (152). С. 3-12.

38. Москаленко В.А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. *Агроекологічний журнал*. 2021. С. 197-205.

39. Оболонь почала переробляти пивну дробину. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/250> (дата звернення: 09.12.2024).

40. Олійник Є.В. Матеріальні ресурси: підходи до розуміння та визначення. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2017. Вип. 3 (104). Ч. 2. С. 59-64.

41. Олініченко К.С. Економічні аспекти еволюції поглядів на управління витратами. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 37-39.
42. Опендатабот ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://opendatabot.ua/c/05518768> (дата звернення: 28.10.2024)
43. Орлова К.Є., Перепелиця І.П. Особливості управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/122.pdf> (дата звернення: 20.10.2024)
44. Офіційна веб-сторінка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення: 28.10.2024)
45. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.11.2024).
46. Пархоменко Л.А., Загороднюк О.В., Малюга Л.М., Фротер О.С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. С. 77-85.
47. Пархоменко Л.А., Малюга Л.М., Фротер О.С., Нижник І.О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50-54.
48. Педченко Н., Тітенко Л., Мілька А., Артюх-Пасюта О., Тітенко Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. (1 (107)). С. 29-36.
49. Перехід на безвідходне виробництво може убезпечити бізнес від енергокриз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3329357-perehid-na-bezvidhodne-virobnictvo-moze-ubezpeciti-biznes-vid-energokriz-ekspert-ebrr.html> (дата звернення: 05.12.2024).
50. Пилипенко О., Кравченко О. Криза як джерело інновацій у виробничо-економічних системах. *Економіка і управління*. 2022. Вип. 52. С. 52-64.

51. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 5 (79). С. 75-81.
52. Прохорова В.В., Чумак Л.Ф., Лавро С.М. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 210-214.
53. Птащенко Л.О., Сержанова В.В. Фінансовий контролінг: навч. Посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
54. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Управління матеріальними ресурсами підприємства. *Агросвіт*. 2014. № 14. С. 58-63.
55. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.
56. Рубан Л.О. Удосконалення методики факторного аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів. *ECONOMICS. FINANCES. LAW*. 2020. № 5/1. С. 29-32.
57. Скрипник М.І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. *Облік і фінанси АПК*. 2023. № 23. С. 56-61.
58. Сотник А.А., Ланківська В.Р. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/241.pdf> (дата звернення: 20.10.2024)
59. Степаненко Т.О. Інтегроване управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 132-140.
60. Талах Т.А. Оцінка матеріальних ресурсів підприємства: особливості багатофакторного аналізу. URL: http://oia.lntu.edu.ua/files/Sasha/Tezy_21-22_06_2019.pdf#page=97(дата звернення: 03.10.2024)
61. Тіль П. Від нуля до одиниці. Як створити стартап, який змінить майбутнє / Пер. з англ. Р. Обухів, 2020. 232 с.

62. Томашук І.В. Вплив глобалізаційних процесів на сучасні економічні системи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 1 (59). С. 153-165.
63. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
64. Фалінська М. Економічна сутність та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С.132-137
65. Фостолович В.А., Сімаков О.О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.
66. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213> (дата звернення: 05.12.2024).
67. Черниш Я.В. Основні напрями аналізу матеріальних ресурсів підприємства. URL: <http://surl.li/fdgl tq> (дата звернення: 20.10.2024)
68. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 860-864.
69. Чичуліна К.В., Король І.В. Сучасні методи управління витратами підприємства. *Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles / Scientific journal «ECONOMICS AND FINANCE»*. Agenda Publishing House, United Kingdom, 2016. P. 154-158.
70. Чорній Б.І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. С. 388-420.
71. Шепиленко В. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 2 (92). С. 24-29.

72. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 66-73.
73. Шість екологічних ефектів реалізації біогазових проєктів. URL: <https://ecolog-ua.com/news/6-ekologichnyh-efektiv-realizaciyi-biogazovyh-proyektiv> (дата звернення: 23.11.2024)
74. Якименко Л.С., Кошова В.М., Василів В.П. Аналіз способів переробки сирої пивної дробини. *Наукові здобутки у вирішенні актуальних проблем виробництва та переробки сировини, стандартизації і безпеки продовольства : збірник праць за підсумками VIII Міжнародної науково-практичної конференції вчених, аспірантів і студентів, 17–18 квітня 2019 р. Київ : РВВ НУБіП України, 2019. С. 282-283.*
75. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 174-177.
76. Barksdale, H. C. and Harris Jr., C. E. Portfolio Analysis and the Product Life Cycle. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 15 Issue 6. P. 74-83.
77. Barth C., Koch S. Critical success factors in ERP upgrade projects. *Industrial Management and Data Systems*. 2019. Vol. 119, No. 3. P. 656-675.
78. Boikivska G., Mokhonko G., Andrushkiv R., Lytvynova L., Guk, O. Modern Technologies of Personnel Management in the Conditions of Digital Economy Development. 2022. Vol. 22. No. 2. 283-289.
79. Komelina O.V., Vasiuta V.V., Miniailenko I.V. Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. №7, № 3.2. С. 183-190.
80. Youcontrol ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05518768/ (дата звернення: 28.10.2024)

ДОДАТКИ