

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Логістичне управління матеріальними запасами підприємства»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи 401-ЕМ

Кондратенко Ксенія Вячеславівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., доцент Болдирєва Л.М. _____

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Кондратенко К.О. Логістичне управління матеріальними запасами підприємства. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

Вивчено теоретичні аспекти логістичного управління матеріальними запасами підприємства. Досліджено методичні основи створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними. Охарактеризовано системи управління матеріальними запасами підприємства. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Оцінено діючу систему логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Запропоновано нові методи прийняття управлінських рішень щодо оптимізації розміру замовлення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розроблено методики конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту.

Ключові слова: управління, логістика, підприємство, матеріальні запаси, матеріально-технічне забезпечення.

SUMMARY

Kondratenko K.O. Logistic management of material stocks of an enterprise. – Qualification Bachelor's work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Ministry of Education and Science of Ukraine. – Poltava, 2021.

Theoretical aspects of logistic management of material stocks of the enterprise are studied. The methodological bases of creation of material reserves at the enterprise and their management are investigated. Characterized the system of management of

material inventories of the enterprise. The analysis of the object and the subject of the management system of PrJSC «Firm «Poltavpivo» company was carried out. Performed financial and economic analysis of the results of business activities of PrJSC «Firm «Poltavpivo». Evaluated the current system of logistic management of inventories of PrJSC «Firm «Poltavpivo». New methods of making managerial decisions on optimizing the order size of PrJSC «Firm «Poltavpivo» were suggested. Methods of competitive identification of PrJSC «Firm «Poltavpivo» in the chain of product value creation have been developed.

Key words: management, logistics, enterprise, material reserves, material and technical support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні аспекти логістичного управління матеріальними запасами підприємства.....	8
1.2. Методичні основи створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними.....	17
1.3. Характеристика систем управління матеріальними запасами підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	35
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	35
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	49
2.3. Оцінка діючої системи логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	68
3.1. Нові методи прийняття управлінських рішень щодо оптимізації розміру замовлення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	68
3.2. Методика конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту.....	75
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку економічних умов господарювання кардинально змінюється підхід до управління виробництвом, зокрема й на промислових підприємствах. При цьому виникають нові динамічні відносини між товаровиробниками, постачальниками і споживачами, актуальною при цьому постає проблема активізації постачання матеріалів через стадії закупівлі, виробництва і збуту продукції.

У цих умовах від виробника продукції вимагають розширення різноманітності вироблюваних товарів, скорочення тимчасових інтервалів між придбанням сировини і постачанням продукції кінцевому споживачеві, високої готовності до змін з урахуванням вимог ринку за умови забезпечення високої якості продукції і зниження витрат. Особливостями виступають сфера торгівлі та специфічний і різноманітний асортимент продукції. Звичайно, працівникам підприємств також необхідно удосконалювати діяльність, застосовуючи принципи логістики для злагодженого управління матеріальними запасами.

Останнім часом спостерігається активізація наукових досліджень з проблем управління запасами та організації ефективних закупівель, взаємодії постачальників і замовників на принципах логістики. Логістичне управління матеріальними запасами підприємства включає забезпечення безперебійного виробничого процесу в перервах між черговими поставками, зокрема в якості таких запасів виступають предмети праці, матеріальні блага (сировина, матеріали).

Нестабільність економічних умов функціонування вітчизняних підприємств пояснює постійну зацікавленість керівництва до удосконалення управління матеріальними запасами. Вагомий внесок у дослідження цієї проблеми здійснили у своїх працях, такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Крушельницька О.В., Гаджинський А. М., Пасічник В. Г., Кислий В. М., Шрайбфедер Дж., Чейз Річард Б. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення логістичного управління матеріальними запасами підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).

Для досягнення поставленої мети сформульовані та розв'язані наступні завдання:

вивчити теоретичні аспекти логістичного управління матеріальними запасами підприємства;

дослідити методичні основи створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними;

охарактеризувати системи управління матеріальними запасами підприємства;

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

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

оцінити діючу систему логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

запропонувати нові методи прийняття управлінських рішень щодо оптимізації розміру замовлення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розроблення методики конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту.

Об'єктом дослідження є процес логістичного управління матеріальними запасами підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційну та статистичну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, матеріали інформаційно-аналітичних звітів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також власні дослідження автора.

У процесі розв’язання поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичне узагальнення, системний аналіз, економіко-статистичний, графічний та порівняльний аналізи, класифікація та систематизація даних.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв’язку елементів логістичного управління матеріальними запасами товариства, аналізу методичних підходів щодо управління формуванням стратегії на підприємстві, розробці та використанні вдосконалення системи логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ Фірма «Полтавпиво», сутність якого полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 15 травня 2018 р.).

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи складає 99 сторінок, містить 14 таблиць, 20 рисунків, список літературних джерел – 51 найменування, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти логістичного управління матеріальними запасами підприємства

Управління матеріальними запасами є частиною підприємницької діяльності будь-якого підприємства на товарному ринку і відрізняється тим, що не охоплює сам процес виготовлення товару чи надання послуги. У цілому, торгівельна діяльність, як правило, включає два основні елементи: закупівельну та збутову види діяльності. Завжди керівництво підприємства прагне придбати ресурси чи надати послуги у відповідності зі своїми власними інтересами. Завдання, які ставить перед підприємством ринок, як правило, зводиться до необхідності створити якісний товар і вигідно його реалізувати.

Варто відзначити, що вітчизняні підприємства, що працюють в сучасних умовах господарювання, завжди мають певні виробничі запаси [11, с. 148]. Отримана від природи сировина, до того як у вигляді готового виробу потрапити до кінцевого споживача, переміщується, з'єднується з іншими матеріалами, зазнає виробничої обробки. Сировина (а в результаті напівфабрикат і готовий продукт) рухаючись по ланцюгу матеріальних перетворень періодично затримується, очікуючи своєї черги вступу в ту чи іншу виробничу операцію підприємства [4, с. 273].

Вчені розглядають визначення поняття «управління матеріальними запасами» по-різному [15; 23; 26; 31; 36; 39; 43], і в кожного з них є певна думка щодо цього, тому дане визначення потрібно більш детально розглянути і проаналізувати. Отже, науковці трактують поняття «управління матеріальними запасами», як:

функціональну діяльність підприємства, метою якої є доведення загальної суми щорічних витрат на утримування запасів до мінімуму за умови задовільного обслуговування споживачів;

складний комплекс заходів, як правило, спрямований на забезпечення максимально високого рівня обслуговування споживачів підприємства при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утримуванням запасів;

вивчення і регулювання рівня запасів виробничо-технічного призначення підприємства, виробів народного споживання та з іншою ціллю виявлення відхилень від норм запасів та прийняття оперативних заходів з ліквідації відхилень;

забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення необхідного продукту в достатній кількості, в обумовлені терміни та в потрібному місці;

сукупність правил і показників, які визначають період часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів підприємства;

одна з найбільш важливих функцій управління основною діяльністю підприємства, оскільки запаси вимагають великої кількості капіталу, і його об'єм відбивається на постачаннях товару покупцям. Управління запасами, як правило, впливає на всі сфери бізнесу, особливо на виробництво, маркетинг і фінанси підприємства.

На нашу думку, сутність поняття «управління матеріальними запасами» означає комплекс заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів підприємства, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства. До класу «матеріальні запаси» відносяться сировина і матеріали, включаючи малоцінні та швидкозношувані предмети, незавершене виробництво і готова продукція, а також товари для продажу [11, с. 248]. Запаси сировини і матеріалів (*raw material inventory*) забезпечують гнучкість політики закупівель підприємства. Відсутність таких запасів змушує підприємство працювати, терміново закупаючи все, що необхідно для підтримки графіка виробництва. Запаси готової продукції (*finished-goods inventory*) забезпечують

гнучкість підприємства у сферах виробництва й, безпосередньо, збуту продукції. Запаси незавершеного виробництва (inventory in transit) забезпечують гнучкість у побудові виробничого графіка і створюють можливості для більш ефективного використання виробничих ресурсів [8, с. 249].

У теорії управління запасами виділяють такі їх види:

за місцем продукції в логістичному ланцюзі: запаси матеріальних ресурсів; запаси незавершеного виробництва; запаси готової продукції; запаси тари; запаси зворотних відходів [9, с. 57];

за функціональним призначенням [6; 36; 38; 43]:

поточні (регулярні) запаси – це основна частина виробничих і товарних запасів, які призначені для забезпечення безперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими поставками, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання;

страхові (гарантійні) запаси, як правило, призначені для безперервного обслуговування споживачів за непередбачуваних обставин: відхилення в періодичності й у величині партій постачання від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачань у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах і т. д. [25]. При нормальному ході виробничого чи торгового процесу величина страхового запасу, на відміну від поточного, не змінюється [4, с. 280];

підготовчі (буферні) запаси – це частина виробничого (товарного) запасу, призначена для підготовки матеріальних ресурсів і готової продукції до виробничого та особистого споживання, їх наявність зумовлена необхідністю виконання певних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання;

сезонні запаси – це запаси матеріальних ресурсів і готової продукції, створювані і підтримувані за очевидних сезонних коливань попиту або характеру виробництва, транспортування [4, с. 273]. Прикладом сезонного характеру виробництва є виробництво сільськогосподарської продукції. Сезонний характер

споживання включає споживання бензину під час прибиральної компанії, а процес транспортування обумовлений, зазвичай, як правило, відсутністю постійно функціонуючих доріг [42, с. 287];

запаси просування готової продукції формуються і підтримуються в каналах дистрибуції для швидкої реакції на здійснювану підприємством маркетингову політику просування товару на ринок. Як правило, зазвичай супроводжувану широкомасштабною рекламою в засобах масової інформації, покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію підприємства;

спекулятивні запаси створюються підприємствами для матеріальних ресурсів з метою захисту від можливого підвищення цін або введення протекційних квот і тарифів;

застарілі (неліквідні) запаси, як правило, утворюються внаслідок розбіжності циклів виробництва і збуту з життєвим циклом товарів, а також через погіршення якості товарів під час зберігання [45, с. 132]. До неліквідних запасів відносять також запаси, що не використовуються в результаті припинення випуску продукції, для виготовлення якої вони були призначені;

запаси в дорозі – це ті запаси, які знаходяться на період обліку в процесі транспортування. Час перебування запасів в дорозі визначається з моменту завантаження на транспорт до прибуття вантажу на місце призначення. Показники часу транспортування регламентується договорами, а також затвердженими для різних видів транспорту нормативами строків доставки вантажів;

перехідними запасами вважаються залишки ресурсів матеріальних засобів на кінець звітного періоду. Даний вид запасів забезпечує безперервність торгівельного чи виробничого процесу від початку періоду, до моменту наступної поставки [4, с. 275].

Крім цього, матеріальні запаси підприємства поділяються на товарні і виробничі. У свою чергу, товарними запасами підприємства є готова продукція у постачальників (збутова), на складах і базах (складська) [21, с. 15] та

розділяються на запаси товарні засобів виробництва і запаси товарні предметів споживання [43, с. 126]. Виробничими запасами підприємства вважаються запаси, що вже знаходяться у споживачів, але які ще не перероблені [18, с. 75]. Ціль створення виробничих запасів – забезпечити безперебійність виробничого процесу [18, с. 76]. З іншої точки зору запаси можна класифікувати на витратні та резервні. Витратні запаси підприємства, як правило, призначені для забезпечення потреб виробництва при невідповідності термінів і розмірів надходження і споживання ресурсів. Резервні запаси підприємства повинні задовольняти потреби при пікові продаж, страхувати від забастовок, затримок і зриву поставок, враховувати можливі надзвичайні обставини (мобілізаційний запас) [28, с. 121].

Потреба інвестування значних коштів підприємства у виробничі та товарні запаси обумовлена різноманітними причинами, а саме:

ймовірність коливань попиту проявляється в тому, що якщо не мати достатнього страхового запасу, може скластися ситуація, коли купівельноспроможний попит не буде задоволений [17];

сезонні коливання попиту деяких видів товарів сприяють спекулятивному росту цін на деякі товари. Підприємство, що передбачило цей ріст, створює запас з ціллю отримання прибутку за рахунок зміни ринкової ціни [31];

зниження витрат, пов'язаних з розміщенням і доставкою замовлення за рахунок зменшення кількості замовлень, що рівносильно збільшенню об'єму замовленої партії [9, с. 57];

нестабільні зв'язки з постачальниками і невпевненість, що постачальник забезпечить необхідною сировиною чи матеріалами відповідної якості в потрібний момент [27; 41];

зниження витрат, пов'язаних з виробництвом одиниці виробу [30]. Можна випускати вироби малими партіями, синхронно з виникненням попиту. Тоді запаси будуть невеликими, однак постійні витрати ляжуть тягарем на собівартість одиниці виробу [36]. Інший варіант – випускати одну велику партію і тримати готовий продукт в запасі. У цьому випадку витрати, пов'язані з

запуском виробу у виробництво, будуть розподіленими на велику кількість виробів, що знизить собівартість одиниці [29; 41].

Можливість миттєвого обслуговування покупців, зокрема виконати замовлення покупців можна шляхом видачі замовленого товару з наявного запасу [17]. Проте такий спосіб буде дорожчим за виготовлення чи закупку замовленого товару підприємства, однак в умовах конкуренції можливість негайного задоволення замовлення може виявитися вирішальним чинником у боротьбі за споживача [45]. Зведення до мінімуму простоїв виробництва через відсутність запасних частин. Поломки обладнання, різноманітні аварії можуть призвести за відсутності запасів деталей до зупинки виробничого процесу [51, с. 81].

Наведені причини та розглянуті різні підходи до класифікації свідчать про те, що підприємці, як в торгівлі, так і в промисловості, змушені створювати запаси, так як в протилежному випадку збільшуються витрати обігу, тобто зменшується прибуток [46]. У той же час запас не повинен перевищувати певної оптимальної величини. Складовою частиною виробничої діяльності є створення запасів підприємства [19].

Передусі, зазначимо, що обсяги виробничих запасів безпосередньо залежать від характеру й масштабу виробництва, рівня насиченості ринку товарами тощо [37]. Так, наприклад, збільшення розмірів запасів може бути викликано як зростанням масштабів виробництва, так і нерівномірним, недостатнім насиченням ринку матеріальними ресурсами, а також недотриманням постачальниками своїх зобов'язань [20].

Створення більших, ніж це необхідно, виробничих запасів має певні суттєві недоліки, які заважають підвищенню ефективності виробництва [17]. До таких відносяться: витрати на фізичне зберігання запасів підприємства; вилучення із обороту значних коштів; знехтуваний дохід (виричка); втрати підприємства на зберігання як в кількості, так і в якості запасів; моральний знос запасів матеріальних ресурсів підприємства. З одного боку, при зберіганні матеріальних запасів виникає випаровування, розкладання та інша їх кількісна втрата, а також

зниження споживчих властивостей, що призводить до погіршення якості запасів, а з іншого боку, запасів не повинно бути мало [13; 17; 28].

В існуючих умовах ринкової економіки відсутність запасів іноді примушує замінювати матеріали, комплектуючи іншими, менш доцільними, або організовувати термінову доставку відсутнього ресурсу [34]. Всі ці обставини призводить до додаткових фінансових витрат і зниження якості продукції підприємства, а іноді навіть до невиконання договірних зобов'язань [17], що спричинює штрафні санкції, втрату покупця, проте в умовах жорсткої конкурентної боротьби, що є вкрай небажаним фактом для суб'єкта господарювання. Основними принципами управління матеріальними запасами підприємства в умовах ринкової економіки наведено на рис. 1.1 [16].

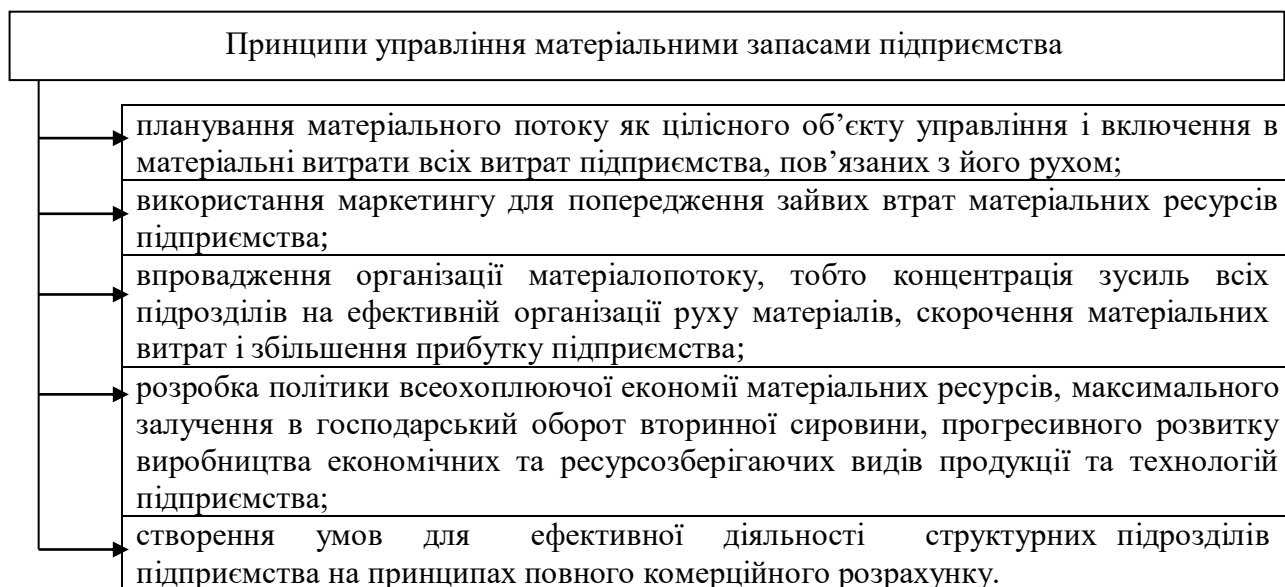


Рисунок 1.1 – Основні принципи управління матеріальними запасами підприємства в умовах ринкової економіки

Примітка. Сформовано автором

Все вище вказане є різними сторонами формулювання принципу оптимальності, що є основою для аналізу і вирішення економічної задачі в виробничо-господарській діяльності підприємства [21].

Для забезпечення ритмічності виробництва необхідно мати економічно обґрунтовані запаси матеріальних ресурсів, оскільки їх надлишок сприяє уповільненню обіговості коштів, а нестача здатна порушити безперервність виробничого процесу, викликати простої в роботі обладнання, збільшити собівартість продукції тощо [17]. Тому виникає необхідність визначення того необхідного рівня запасів, який дозволить мінімізувати витрати на їх утримання [25].

Загальновідомо, що в області матеріально-технічного забезпечення підприємства оптимізація рівня запасів дозволяє вирішити головну задачу: скільки і коли слід закуповувати сировину, матеріали, комплектуючі вироби, щоб забезпечити планомірний процес виробництва при мінімальних витратах [13].

Метою управління виробничими запасами є забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції за дотримання оптимального запасу матеріальних цінностей. Виходячи з мети управління виробничими запасами підприємства, як правило, перед фінансовим менеджером ставляться такі завдання:

провести аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у минулому періоді, зокрема варто розглянути показники загальної суми запасів, їх динаміки, питому вагу в обсязі оборотних активів, вивчити структуру запасів у розрізі основних груп, виявити сезонні коливання їх, визначити ефективність використання різних груп виробничих запасів підприємства, розрахувати показники їх оборотності [21];

обчислити оптимальні розміри основних груп поточних запасів [17, с. 139], а для цього необхідно ідентифікувати внутрішньо фірмових споживачів товарів.

Оптимізувати загальну суму запасів товарно-матеріальних цінностей, які включаються в оборотні активи. Побудувати ефективну систему контролю за рухом запасів на підприємстві [27, с. 9-10].

Виконання вищевказаних завдань передбачає вирішення низки запитань, а саме:

дослідження ринку закупівель і вибір постачальників;

здійснення закупівел включає визначення середніх величин придбання, цикли придбання, а також відхилення від середніх величин. У свою чергу, поставки, до яких відносяться середні величини поставок, а також відхилення від середніх величин [31, с. 19];

стан запасів на конкретний день, а також на кількість днів виходячи з наявного запасу;

визначення кількості днів, на які вистачить одноразової середньої поставки, розрахованої відносно середньої величини і середнього циклу придбання;

вибір системи обліку запасів, що найкраще підходить для підприємства;

безперервна оцінка реальної вартості запасів на складі підприємства;

ліквідація застарілих товарів на складах шляхом продажу з великими знижками або простого списання;

контроль витрат, пов'язаних з товарними запасами підприємства;

оптимізація об'єму запасних частин до виробничого обладнання підприємства;

аналіз можливості впровадження сучасних управлінських прийомів регулювання запасів підприємства;

оптимізація асортименту продукції з точки зору скорочення об'єму запасів підприємства;

розробка планів-графіків і специфікації на кожну позицію номенклатури і (або) номенклатурні групи [39, с. 145; 20; 34, с. 313; 44, с. 139].

Таким чином, можна зробити висновок, що в своїх основних засадах політику управління матеріальними запасами формують завдання управління запасами, що були розглянуті вище. Ефективне управління матеріальними запасами підприємства дозволяє знизити тривалість виробничого і операційного циклу, зменшити поточні затрати на їх зберігання, вивільнити з поточного господарського обороту частину фінансових коштів, реінвестуючи їх в інші активи.

1.2. Методичні основи створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними

Матеріальні запаси підприємства створюються з різних причин, в силу яких на складах завжди повинна бути потрібна кількість запасів певного виду. Однак якщо рівень запасів збільшувати, то зростатиме й вартість їх зберігання. Ефективність управління матеріальними запасами досягається за рахунок реалізації спеціальної фінансової політики управління запасами [51, с. 82]. Вона включає аналіз динаміки розміру, складу й оборотності запасів у перед плановому періоді, визначення цілей формування запасів, визначення потреби в запасах товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів, визначення необхідного обсягу фінансових коштів, мінімізацію поточних витрат з обслуговування запасів, реальне відображення у фінансовому обліку вартості товарно-матеріальних цінностей [47, с. 115]. Науковці виділяють шість причин створення матеріальних запасів [6; 8; 37; 39; 43; 45; 51].

Перша причина створення матеріальних запасів полягає в підвищенні ефективності виробництва за рахунок створення запасів, що визначається наступними чинниками [43; 45]:

запаси незавершеного виробництва (НВ) приводять до зменшення собівартості продукції у зв'язку з ліквідацією простого обладнання;

запаси матеріальних ресурсів (МР) та НВ дозволяють найбільш повно використовувати час роботи обладнання;

запаси НВ та готової продукції (ГП) забезпечують дотримання графіки виробництва при виникненні перебоїв;

запаси ГП дозволяють не зменшувати якість обслуговування споживачів при зміні темпу виробництва;

запаси НВ та ГП дозволяють уникнути підвищення витрат виробництва, пов'язаних із залученням додаткових працівників і обладнання.

Другою причиною створення матеріальних запасів є забезпечення обслуговування споживачів, котре пов'язано із утриманням запасів внаслідок наступних причин [43; 45]:

запаси ГП дозволяють створити резерв для компенсації сезонних коливань попиту;

запаси МР дозволяють створити резерв для згладжування сезонних коливань поставок;

запаси НП і ГП забезпечують раптове зростання продажів;

запаси НП і ГП дозволяють підтримувати зростання продажів, викликаних зменшенням цін виробника та іншими ринковими чинниками.

Третьою причиною створення матеріальних запасів включає страхування перебоїв постачання забезпечують запаси, що створюються на випадок термінів, зміни обсягу постачання та незадовільної якості продукції [8].

Четвертою причиною створення матеріальних запасів є захист від підвищення закупівельних цін за допомогою додаткових спекулятивних запасів, що можливо при обґрунтованих розрахунках, котрі підтверджують ефективність подібної операції з урахуванням майбутнього зростання цін в основних постачальниках [45].

П'ятою причиною створення матеріальних запасів передбачає економію на оптових скидках за рахунок створення запасу, що буде ефективним у випадку, коли вартість запасу, що зростає, буде меншою, ніж економія на оптових знижках (не зважаючи на те, що підприємство не одразу буде використовувати запас) [43].

Шостою причиною створення матеріальних запасів включає економію на перевезеннях за рахунок підвищення рівня запасів часто об'єднується з ідеєю економії на оптових знижках. Транспортні витрати часто складають значну частку ціни продажу. Перевезення більших партій призводить не лише до зменшення транспортних витрат, але й до збільшення рівня запасів [45].

Виділяють основні чинники, що зумовлюють підвищення рівня запасів [23]:

низька якість товарів (легше замовити на 10% більше товарів, ніж прагнути усунути причину низької якості товару, що закуповується). Низька якість товарів

можу бути подолана вибором постачальника, що забезпечує необхідний рівень якості або (при неможливості зміни постачальника) – участю у заходах, спрямованих на підвищення якості його продукції [16; 34];

ненадійність постачання, що штовхає підприємство до створення страхових (гарантійних) запасів з метою компенсації можливих перебоїв при постачанні. Ненадійність постачання теж може бути подолана зміною постачальника або ж при неможливості зробити це – участю у заходах, спрямованих на підвищення якості виробництва, удосконалення процесу пакування й транспортування [14];

збільшення часу виконання замовлення, що вимагає створення більшого запасу різних видів товарно-матеріальних цінностей для підтримання споживання на час постачання. Збільшення часу виконання замовлення вимагає не скільки створення запасів НВ, як удосконалення бізнес-процесів на підприємстві;

неточне прогнозування попиту (потреби) є особливістю процесу управління запасами в умовах динамічного ринку. Невизначеність очікуваного попиту вимагає створення підвищеного рівня запасу для задоволення можливого споживання. Неточне прогнозування попиту (споживання) може бути зменшене за рахунок удосконалення роботи аналітичного та маркетингового відділів [18];

збільшення відстані постачання, що часто зумовлює підвищення рівня запасів. Цим компенсується невизначеність, що виникає при тривалих перевезеннях. Збільшення віддалей перевезення підвищує ризики транспортування, що вимагає удосконалювати управління логістичними ризиками [11; 15];

неефективне виробництво вимагає утримувати запаси понад необхідні обсяги для компенсації браку чи втрат на виробництві. До збільшення запасів також призводять великі цикли виробництва. Підвищувати ефективність виробництва можна за рахунок удосконалення техніки, технології, управління виробництвом, зокрема реінжинірингу бізнес процесів [10].

Сформувалися три концепції управління запасами [36]:

перша концепція максимізації запасів відійшла в минуле, бо високий рівень запасів виправданий, якщо невідомий рівень споживання. Починаючи з XIX ст.

постачання і розподіл продукції стали організованішими, а розвиток ринкової економіки призвів до того, що товари стали купуватися не тоді коли є можливість їх придбати, а коли вони потрібні;

друга концепція оптимізації запасів сформувалася наприкінці XIX ст. зростання промисловості зумовило великі обсяги багатоміністерських запасів [43]. Розпочав розвиватися науковий підхід до управління запасами. З 1915 р. розвивається підхід оптимізації рівня запасу, виходячи з оптимального розміру замовлення. Уже в 20-і роки багато компаній зменшують свої запаси. В 1931 р. виходить перша спеціалізована книга з управління запасами, що поклало початок розвитку концепції оптимізації [11]. Концепція оптимізації запасів полягає у визначенні доцільності утримання запасів в оптимальному розмірі (найчастіше за критерієм мінімуму сукупних витрат на створення та утримання запасів) [8];

третьої концепції мінімізації запасів дотримуються японські менеджери, котрі виділяють негативні наслідки високого рівня запасів:

збільшення поточних витрат, пов'язаних зі створенням запасів внаслідок зростання затрат на утримання складів, податкових виплат, страхових платежів, оплати праці персоналу;

зменшення часу реакції на вимоги споживачів;

ускладнення процесу управління запасами;

зменшення прибутку в інвестований капітал;

збільшення складових плану;

перевиробництво, що може викликати старіння продукції;

збільшення собівартості продукції [11; 16; 34].

Японські фахівці вважають, що за великими запасами приховується недоліки виробничої діяльності підприємства, а саме: низька якість; нездат виробити продукцію дрібними партіями; невміння правильно планувати; невміння правильно купувати потрібний товар; перебої у виробництві; перебої при постачанні продукції [17].

Розпочалися розвиватися логістичні системи (технології), що, як правило, дозволяють суттєво зменшити рівень запасів [43]:

система MRP, що пов'язує запаси із плановим обсягом виробництва;

система «точно вчасно», що дозволяє працювати майже без запасів.

Вибір рівня запасів (максимальний, оптимальний чи мінімальний) визначається [8; 19]:

умовами роботи підприємства;

стосунками підприємства з постачальниками й споживачами;

станом логістичної інфраструктури;

рівнем комп'ютеризації системи управління.

Існують певні чинники, які сприяють впровадженню тієї чи іншої концепції управління запасами підприємства (рис. 1.2) [11].

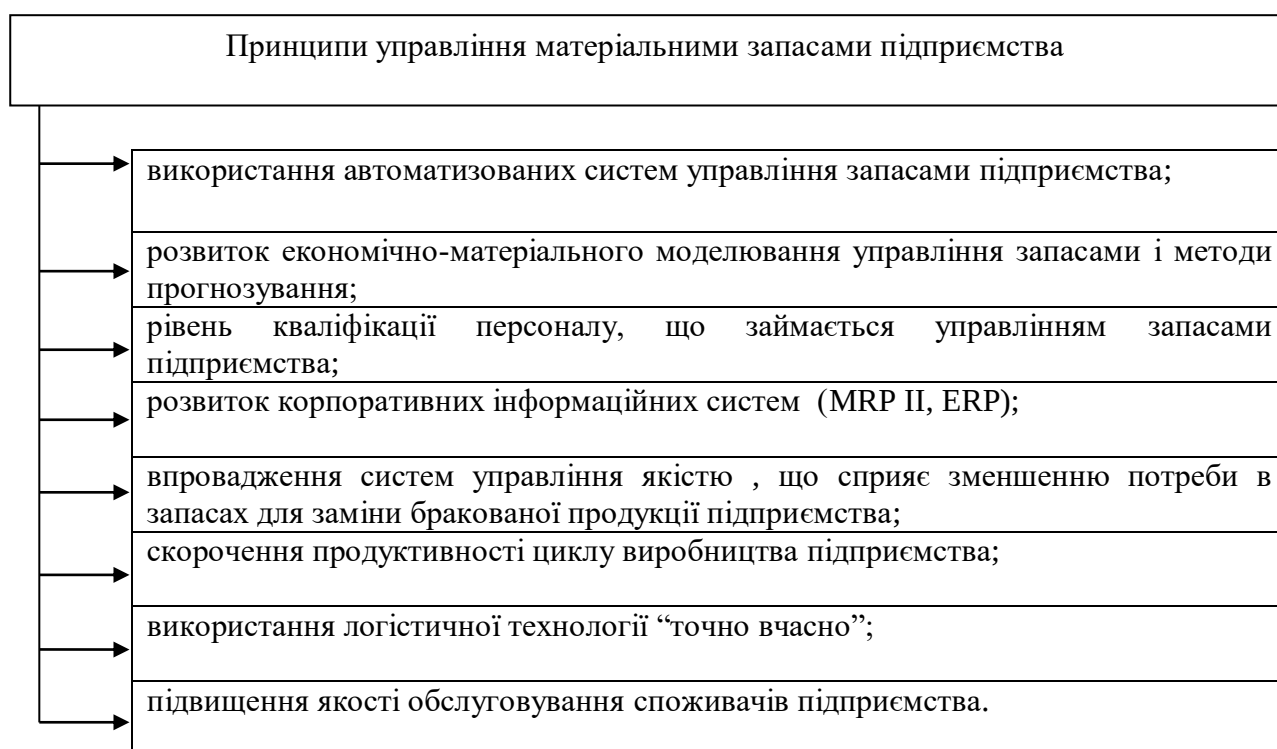


Рисунок 1.2 – Чинники, які сприяють впровадженню тієї чи іншої концепції управління запасами підприємства

Примітка. Сформовано автором

Існують такі системи контролю рівня запасів підприємства [11]:

контроль за станом запасів визначає та регулює рівні запасів продукції підприємства виробничо-технічного призначення з метою виявлення відхилень від норм запасів і прийняття оперативних заходів до ліквідації відхилень;

організація управління запасами підприємств сфери торгівлі здійснюється за наступною послідовністю:

- розрахунки потреб у товарних ресурсах підприємства;
- визначення норм запасів;
- розроблення політики поповнення запасу;
- організація контролю за рівнем запасу;
- оцінка ефективності системи управління запасами підприємства.

Схематично етапи побудови та реалізації системи управління товарними запасами підприємства представлені на рис. 1.3 [11].

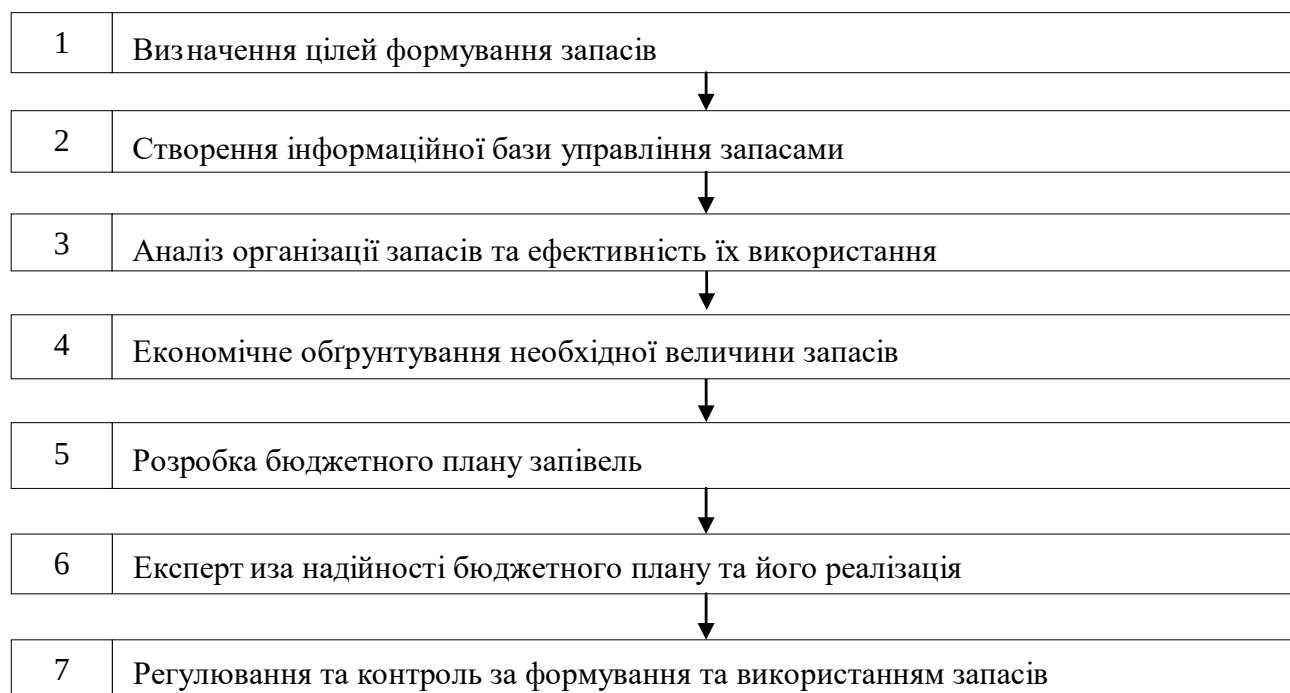


Рисунок 1.3 – Етапи побудови системи управління товарними запасами підприємства

Примітка. Сформовано автором

Науковцями виокремлено дуже поширені сучасні системи управління матеріальними запасами підприємства [17]:

логістична концепція (технологія) «точно-вчасно» (JiT) пов'язана із системою управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;

перехресне управління запасами постачальниками в ролі продавців і споживачами;

методи прогнозування параметрів систем управління запасами;

кореляційно-регресійні динамічні моделі.

Логістична концепція (технологія) «точно-вчасно» (JiT) у практичній діяльності пов'язана із системою управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Особливостями цієї системи є такі [11]:

покупці розміщують замовлення у своїх постачальників відповідно до встановленого виробничого розкладу, який часто передбачає щоденні чи навіть щогодинні поставки;

концепція ґрунтується на припущенні, що витратами на розміщення і виконання замовлення можна зневажити;

підприємства часто роблять замовлення для мінімізації витрат на зберігання запасів;

запаси невеликі і майже постійно знаходяться в русі;

представники постачальника розташовані в місці діяльності покупця.

Система JiT II була розроблена з метою підвищення ефективності логістичного процесу підприємства, зокрема, включаючи з обох сторін – постачальників і споживачів. Така система ґрунтується на спільному користуванні інформацією (наприклад, прогнози продажу) і, як правило, передбачає взаємну довіру, щоб уникнути серйозних конфліктів інтересів [6; 8].

Перехресне управління запасами постачальників як продавців і споживачів, передбачає, що виробники [6]:

по-перше, контролюють запаси підприємства в розподільчій мережі роздрібного продавця, ґрунтуючись на щоденно отримуваних по системі ЕДІ даних про запаси;

по-друге, визначають замовлення, необхідні для досягнення цільових запасів у роздрібного торговця;

по-третє, використовують постадійний погодинний план поповнення запасів згідно потреб розподільчого центру роздрібного підприємства для визначення власних планів виробництва.

Під час роздрібного каналу розподілу постачальник може забезпечувати також функціонування системи виконання замовлення [6]. Для цього постачальник наймає т. зв. «збирача замовлень», який оглядає запаси на стелажах, в складських приміщеннях магазину та на розподільчому складі, а потім виписує передбачуване замовлення для роздрібного торговця [11].

Оптові торговці (консигнанти) можуть встановити обладнані полиці у бакалейно-гастрономічному відділі магазину і досягти з ріелтором згоди про початкові запаси на цій полиці. Приїжджаючи в магазин двічі на місяць, оптовик поповнює запаси на полиці.

Системи електронного обміну даними (ЕДІ) багатьох постачальників являють собою інформаційні зв'язки по усьому логістичному ланцюгові і використовуються [6]:

як комбіновані (покупець – постачальник) системи повторного замовлення чи поповнення запасів;

при налагоджених взаєминах між покупцями й продавцями (кожна поставка здійснюється, як правило, у межах великого торгового контракту).

До методів прогнозування параметрів систем управління запасами підприємства відносяться [21]:

методи експертних оцінок: (1) аналіз намірів покупців за допомогою розсилання їм анкет, проведення телефонних співбесід чи в ході особистого спілкування (його недоліком є великі витрати та недостатня точність одержаної інформації); (2) метод вибіркового судження – встановлення думки продавців чи визнаних експертів даної галузі (позитив – невеликі витрати і оперативність, негатив – недостатня точність інформації);

планування майбутніх продажів на основі попередніх [34]: (1) прогноз складається для усього підприємства чи усієї продуктової лінії; (2) розбиваються прогнозні цифри по класам продукції та по SKU, ґрунтуючись на минулих продажах; (3) запас «проштовхується» із центрального розподільчого складу у спеціалізовані чи регіональні розподільчі центри;

прогнозування на основі екстраполяції динамічного ряду однієї змінної, що включає наступні етапи [6]: (1) приведення вихідної інформації до вигляду, зручного для наступного опрацювання (згладжування та вирівнювання ретроспективного ряду); (2) вибір виду функції (апроксимуючої залежності для прогнозної екстраполяції); (3) оцінка параметрів апроксимуючої залежності; (4) розрахунок прогнозних значень досліджуваного показника; (5) оцінка точності прогнозу та розрахунок довірчих інтервалів.

Таким чином, ефективно працююча система управління матеріальними запасами дозволяє прийняти економічно обґрунтоване рішення про кількість товарів, які необхідно мати в кожній точці торгово-технологічного процесу і які товарні лінії зі складеного раніше плану необхідно запасати і чим поповнювати запас. Вибір рівня запасів (максимальний, оптимальний чи мінімальний) визначається: умовами роботи підприємства; стосунками підприємства з постачальниками й споживачами; станом логістичної інфраструктури; рівнем комп'ютеризації системи управління.

1.3. Характеристика систем управління матеріальними запасами підприємства

Ефективність сформованої системи управління матеріальними запасами залежить від ретельності дослідження стану проблеми формування, розміщення та використання товарних запасів обґрунтованості всіх її елементів і ефективності прийнятих управлінських рішень по їх переміщенню в усіх каналах руху товарів на підприємстві (рис. 1.4) [11]. Необхідність контролю за станом

запасів обумовлена підвищенням витрат у разі виходу фактичного розміру запасу за рамки, передбачені нормами запасу.

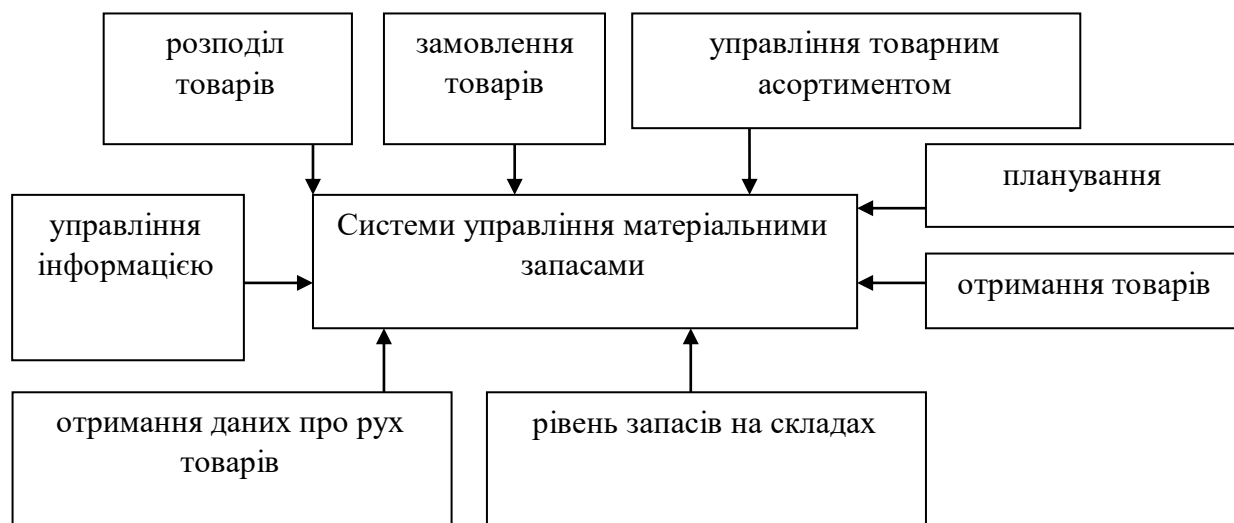


Рисунок 1.4 – Елементи системи управління матеріальними запасами підприємства

Примітка. [11]

Контроль за станом запасу може проводитися на основі даних обліку запасів, переписів матеріальних ресурсів, інвентаризацій або в міру необхідності. У цілому можна виділити наступні системи контролю за станом запасів підприємства [11]:

- з фіксованою періодичністю замовлення;
- з фіксованим розміром замовлення.

Решта систем являють собою різновиди цих двох систем. Контроль стану запасів по системі з фіксованою періодичністю замовлення здійснюється через рівні проміжки часу за допомогою проведення інвентаризації залишків [6].

За результатами перевірки здійснюється замовлення на поставку нової партії товарів. Розмір партії замовлення товару визначається різницею передбаченого нормою максимального товарного запасу і фактичного запасу.

Оскільки для виконання замовлення потрібен певний період часу, то величина замовленої партії збільшується на розмір очікуваної витрати на цей період [11]. Розмір партії замовлення (P) визначається за такою формулою [42]:

$$P = Z_{\max} - (Z_{\phi} - Z_{\tau}) \quad (1.1)$$

де $Z_{\max}$ – передбачений нормою максимальний запас;

Z_{ϕ} – фактичний запас на момент перевірки;

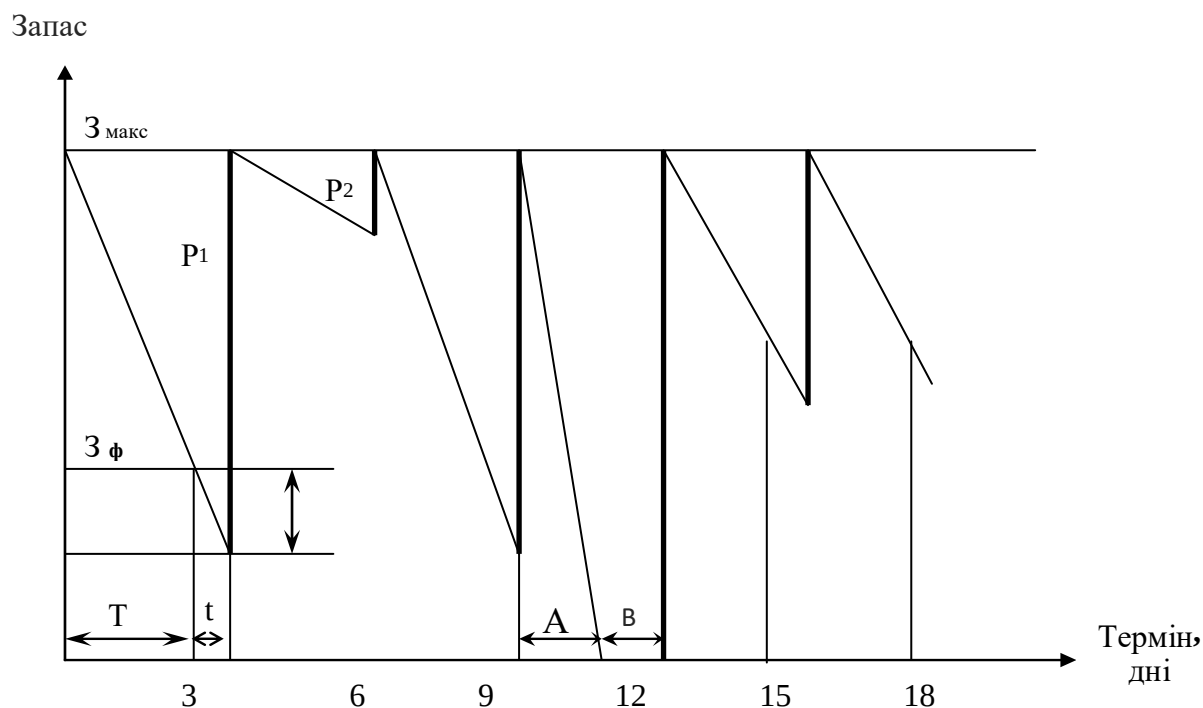
Z_{τ} – запас, який буде витрачений протягом розміщення та виконання замовлення.

Інтенсивність попиту, що характеризується кутом нахилу ділянок лінії, яка описує зміну запасів, у цій моделі є величиною змінною (кут нахилу різних ділянок ламаної – неоднаковий). А оскільки замовлення здійснюється через рівні проміжки часу, то величина замовленої партії в різних періодах також буде різною [42]. Природно, застосовувати цю систему можна тоді, коли є можливість замовляти партії, різні за величиною (наприклад, в разі застосування контейнерної доставки товару, що замовляється, ця система не може бути застосована) [42].

Графічна модель системи контролю за станом запасу з фіксованою періодичністю замовлення представлена на рис. 1.5.

Особливістю описуваної системи є також і те, що вона допускає виникнення дефіциту. Як видно з графіка на рис. 1.5, якщо попит різко посилиться (тобто графік круто піде вниз – ділянка А), то запас закінчиться до настання терміну подання замовлення, а це означає, що система може бути застосована, коли можливі втрати від дефіциту для підприємства також несуттєві.

У практичній діяльності за даною системою можна замовляти один з багатьох товарів, що закуповуються у одного і того ж постачальника, товари, на які рівень попиту відносно постійний, малоцінні товари і т.д.



Умовні позначення:

T – інтервал часу, через який повторюється замовлення (в нашому випадку – 3 дні) для даної системи величина постійна;

t – час, необхідний на розміщення та виконання замовлення (у наведеному прикладі – 1 день);

P_1, P_2, P_i – величина окремого, i -го замовлення;

$3_{\text{макс}}$ – передбачений нормою максимальний запас;

$3_{\text{ф}}$ – фактичний запас на момент перевірки;

$3_{\text{т}}$ – запас, що витрачається за час t , необхідне для розміщення та виконання замовлення;

A – період часу з інтенсивним попитом;

B – період часу з нульовим запасом.

Рисунок 1.5 – Система контролю за станом запасів з фіксованою періодичністю замовлення підприємства

Примітка. [11; 42]

Підводячи підсумок, відзначимо, що система контролю з фіксованою періодичністю замовлення застосовується в наступних випадках [49]:

умови поставки дозволяють отримувати замовлення різними за величиною партій;

витрати з розміщення замовлення та доставки порівняно невеликі;

втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

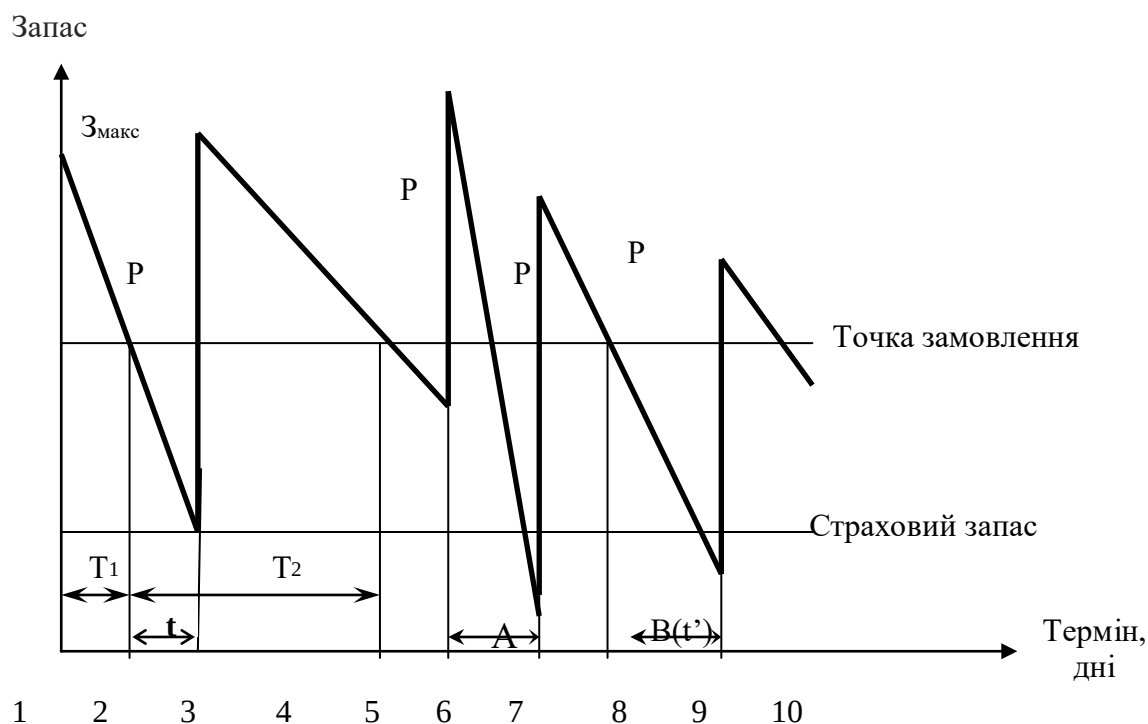
Основним параметром системи з фіксованим розміром є розмір замовлення. Він жорстко фіксований і не може змінюватися при зміні умов роботи системи. Визначення розміру замовлення є першим завданням, що вирішується при роботі з даною системою управління запасами підприємства, причому замовлення повинен бути оптимальним, тобто найкращим [49]. Критерієм оптимізації в даному випадку служить мінімум сукупних витрат підприємства на збереження запасів і повторення замовлення.

У системі контролю за станом запасів з фіксованим розміром замовлення розмір замовлення на поповнення запасу є величиною постійною. Інтервали часу, через які проводиться розміщення замовлення, в цьому випадку можуть бути різними (рис. 1.6) [11; 42].

Нормованими величинами в цій системі є величина замовлення, розмір запасу в момент розміщення замовлення (так звана точка замовлення) і величина страхового запасу [42]. Замовлення на поставку розміщується при зменшенні наявного запасу до точки замовлення. Як впливає з графіку, після розміщення замовлення запас продовжує зменшуватися, так як замовлений товар привозять не відразу, а через якийсь проміжок часу.

Величина запасу в точці замовлення вибирається така, щоб в нормальній, робочій ситуації за час t запас не знизився нижче страхового. Якщо ж попит непередбачено збільшиться (лінія графіка різко піде вниз – ділянку А графіка на рис. 1.7) [11], або ж буде порушений термін поставки ($t' > t$ ділянку В графіка), то почне працювати страховий запас підприємства.

У такому випадку відділ логістики підприємства повинен вжити заходів, що забезпечать додаткову поставку. Адже, дана система контролю передбачає захист підприємства від створення дефіциту.



Умовні позначення:

T_1 , T_2 , T_i – величина окремого i -го періоду часу, через який повторюється замовлення; t – час, необхідний на розміщення та виконання замовлення (у наведеному прикладі – 1 день);

P – розмір замовлення, для даної системи контролю величина постійна;

A – період непередбаченого посилення попиту;

B – період, в якому було допущено порушення встановленого терміну поставки;

t' – фактичний термін поставки в період B .

Рисунок 1.6 – Система контролю за станом запасів з фіксованим розміром замовлення підприємства

Примітка. [11; 42]

У практичній діяльності підприємства система контролю за станом запасу з фіксованою кількістю замовлення застосовується переважно в наступних випадках [42]:

- великі втрати в результаті відсутності запасу;
- високі витрати по зберігання запасів;
- висока вартість товару, що замовляється;

високий ступінь невизначеності попиту;

наявність знижки з ціни залежно від замовленої кількості.

Система з фіксованим розміром замовлення передбачає безперервний облік залишків для визначення точки замовлення [11]. Після того як вибір системи поповнення запасів зроблений, необхідно кількісно визначити величину замовленої партії, а також інтервал часу, через який повторюється замовлення.

Оптимальний розмір партії товарів підприємства, що поставляються і, відповідно, оптимальна частота постачання залежать від наступних факторів [6]:

обсяг попиту (обороту);

витрати з доставки товарів;

витрати по зберіганню запасу.

В якості критерію оптимальності вибирають мінімум сукупних витрат підприємства під час доставки й зберігання продукції. Витрати з доставки і витрати по зберіганню залежать від розміру замовлення, однак характер залежності кожної з цих статей витрат від обсягу замовлення різний [6]. Витрати з доставки товарів при збільшенні розміру замовлення очевидно зменшуються, так як перевезення здійснюються більш великими партіями і, отже, рідше. Графік цієї залежності, що має форму гіперболи, який представлено на рис. 1.7 [11].

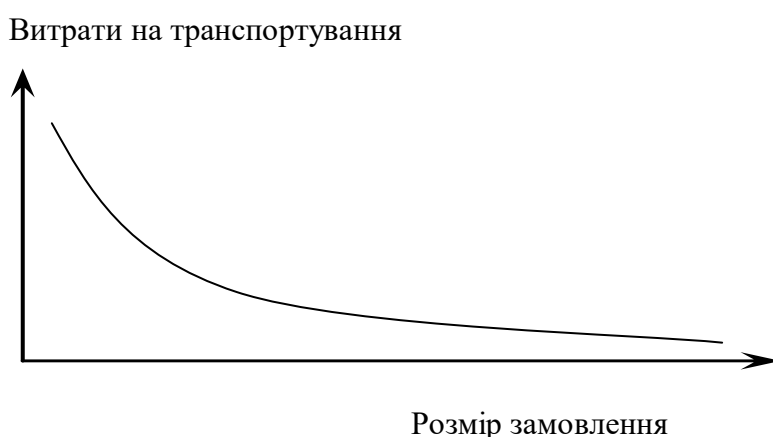
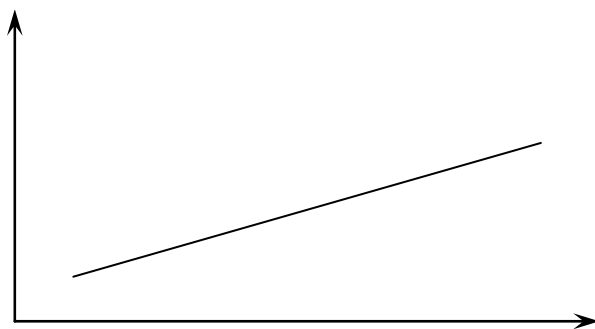


Рисунок 1.7 – Залежність витрат на транспортування від розміру замовлення підприємства

Примітка. [11; 42]

Витрати по зберіганню зростають прямопропорційно розміру замовлення, зокрема ця залежність графічно представлена на рис. 1.8 [42].

Витрати на зберігання



Розмір замовлення

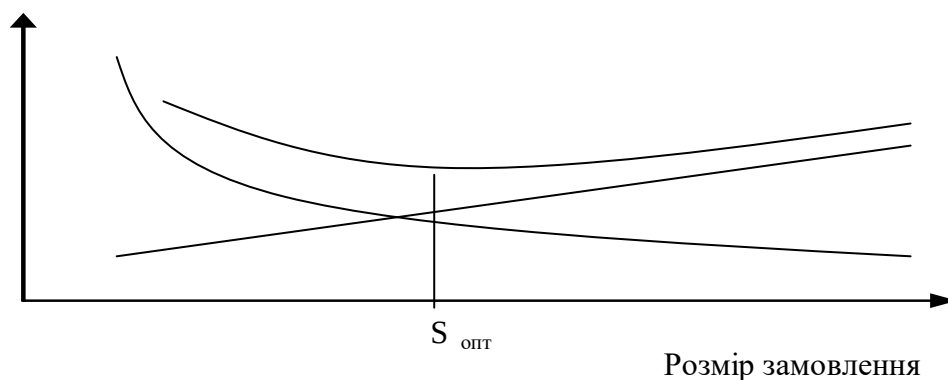
Рисунок 1.8 – Залежність витрат на зберігання запасів від розміру замовлення підприємства

Примітка. [11; 42]

Отже, зазначимо, що на основі графіків (рис. 1.7-1.8) побудуємо наступний у вигляді кривої, яка відображатиме характер залежності сукупних витрат підприємства з транспортування і зберігання розміру замовленої партії (рис. 1.9) [42].

Витрати на транспортування та

зберігання



Умовні позначення: $S_{\text{опт}}$ — оптимальний розмір замовлення

Рисунок 1.9 – Залежність сумарних витрат на зберігання і транспортування від розміру замовлення підприємства

Примітка. [11; 42]

Таким чином, розглянуті вище системи контролю рівня запасів підприємства застосовуються лише за досить обмеженого спектру умов функціонування і взаємодії постачальників і споживачів. Підвищення ефективності використання систем управління запасами в логістичній системі підприємства призводить до необхідності розробки та впровадження оригінальних варіантів розглянутих вище систем контролю рівня запасів. У свою чергу, підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько-збутової діяльності підприємства, необхідно дотримуватися певної системи управління запасами, щоб уникнути хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами. Для цього підприємствам необхідна певна методика проектування логістичної системи управління запасами.

Висновки до розділу 1

1. Вивчення теоретичних аспектів логістичного управління матеріальними запасами підприємства свідчить, що політику управління матеріальними запасами формують завдання управління запасами. Сутність поняття «управління матеріальними запасами» означає комплекс заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів підприємства, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства. Ефективне управління матеріальними запасами підприємства дозволяє знизити тривалість виробничого і операційного циклу, зменшити поточні затрати на їх зберігання, вивільнити з поточного господарського обороту частину фінансових коштів, реінвестуючи їх в інші активи.

2. Дослідження методичних основ створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними показали, що ефективно працююча система управління матеріальними запасами дозволяє прийняти економічно обгрунтоване рішення про кількість товарів, які необхідно мати в кожній точці торгово-

технологічного процесу і які товарні лінії зі складеного раніше плану необхідно запасати і чим поповнювати запас. Вибір рівня запасів (максимальний, оптимальний чи мінімальний) визначається: умовами роботи підприємства; стосунками підприємства з постачальниками й споживачами; станом логістичної інфраструктури; рівнем комп'ютеризації системи управління.

3. Характеристика системи управління матеріальними запасами підприємства свідчить про те, що підвищення ефективності використання систем управління запасами в логістичній системі підприємства призводить до необхідності розробки та впровадження оригінальних варіантів розглянутих вище систем контролю рівня запасів. У свою чергу, підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько-збутової діяльності підприємства, необхідно дотримуватися певної системи управління запасами, щоб уникнути хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами. Для цього підприємствам необхідна певна методика проектування логістичної системи управління запасами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» будучи правонаступником Полтавського пивзаводу здатна виробляти 2,5 млн. декалітрів пива на рік. Полтавпиво виготовляє 12 видів пива і 6 видів безалкогольних напоїв, квас «Губернський». Серед відомих і гучних брендів «Полтавпиво» можна назвати наступні: Ячмінний колос, Гелон, Полтавське, Ай-Нікола, Диканські вечори, Гоголівське, Мгарське, Старий Млин, Жигулівське і ін. Кожний з них має свій особливий смак і аромат.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створене на основі Полтавського пивзаводу, що збудований у 1965 році. З самого початку тут була закладена традиція виробляти не просто якісну, а найкращу продукцію. Його потужність складала 1 млн. Декалітрів за рік. До 1985 року завод випускав тільки безтарне і пляшкове пиво. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивоб'єднання Укрхарчопрому [32; 33].

Засновником публічного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» був фонд комунального майна області Полтавської обласної Ради депутатів. Товариство є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничо-торгівельної фірми «Полтавпиво».

Зараз на заводі «Полтавпиво» виробляють пиво під брендом «Полтава». В основі його приготування – природний спосіб бродіння, в рецептурі якого використовуються високоякісні натуральні інгредієнти. Це надає пиву «Полтава» багатий насичений смак. Особливу гармонію пиву надає м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин глибиною 750 м.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства. У 1993 році фондом комунального майна була дозволена приватизація державного майна орендного Полтавського пивзаводу. Наказом фонду комунального майна області в 1993 р. були затверджені план приватизації та акт оцінки вартості майна Орендного підприємства [32].

Організація орендарів Полтавського пивзаводу купила державне майно цілісного майнового комплексу Полтавського орендного пивзаводу. Відповідно до акту передачі державного майна вищевказане майно було передано організації орендарів Полтавського пивзаводу.

Розпорядженням міськвиконкому орендне підприємство Полтавський пивзавод виключено з реєстру в зв'язку з його перереєстрацією в колективну виробничо-торговельну фірму «Полтавпиво». Розпорядженням міськвиконкому в 1995 р. колективна виробничо-торгова фірма «Полтавпиво» виключена з реєстру в зв'язку з її перереєстрацією в закрите акціонерне товариство «Фірма Полтавпиво», яке стало правонаступником колективної виробничо-торговельної фірми «Полтавпиво». У 2011 році у зв'язку з приведенням діяльності підприємства у відповідність до Закону України «Про акціонерні товариства» на загальних зборах акціонерів прийнято Рішення про зміну найменування Товариства на публічне акціонерне товариство «Фірма Полтавпиво».

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 20 квітня 2017 р., у зв'язку зі зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування Публічне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» було змінено на Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» [32].

Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»; скорочена назва: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; ідентифікаційний код: 05518768. Місце знаходження: 36008, м. Полтава, вул. Європейська, б. 160; дата державної реєстрації: 20 січня 1992 р.

У відповідності із Статутом (у новій редакції), що наведено у додатку А, затвердженим загальними зборами акціонерів Приватного акціонерного

товариства «Фірма «Полтавпиво», протокол № 33 від 20 квітня 2017 р., протокол № 34 від 19 квітня 2018 р., основними видами діяльності являються [33]:

- 11.05 – виробництво пива;
- 11.03 – виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- 11.07 – виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 43.99 – інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- 46.34 – оптова торгівля напоями;
- 47.25 – роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Вищий орган управління Компанією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» загальні збори акціонерів. На кінець звітного періоду ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не має філій та представництв, структурних підрозділів.

Для того щоб зрозуміти і оцінити організаційно-господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно розглянути його структуру управління рис. 2.1. Отже, товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, для якої характерним є: чітко виражений принцип єдиного початку, високий рівень централізації управління, повноваження функціональних спеціалістів незначні, мають рекомендаційний характер. Лінійна структура управління є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб товариства. Керуванням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в цілому займається директор [24; 25], який вирішує питання стратегічного характеру і контролює діяльність усіх відділів, а саме:

- визначає, координує, формулює, планує і здійснює всі види діяльності товариства;
- формує напрями його розвитку та цінової політики товариства;
- направляє діяльність персоналу на досягнення результатів товариства;
- вживає заходів щодо забезпечення товариства висококваліфікованими кадрами.

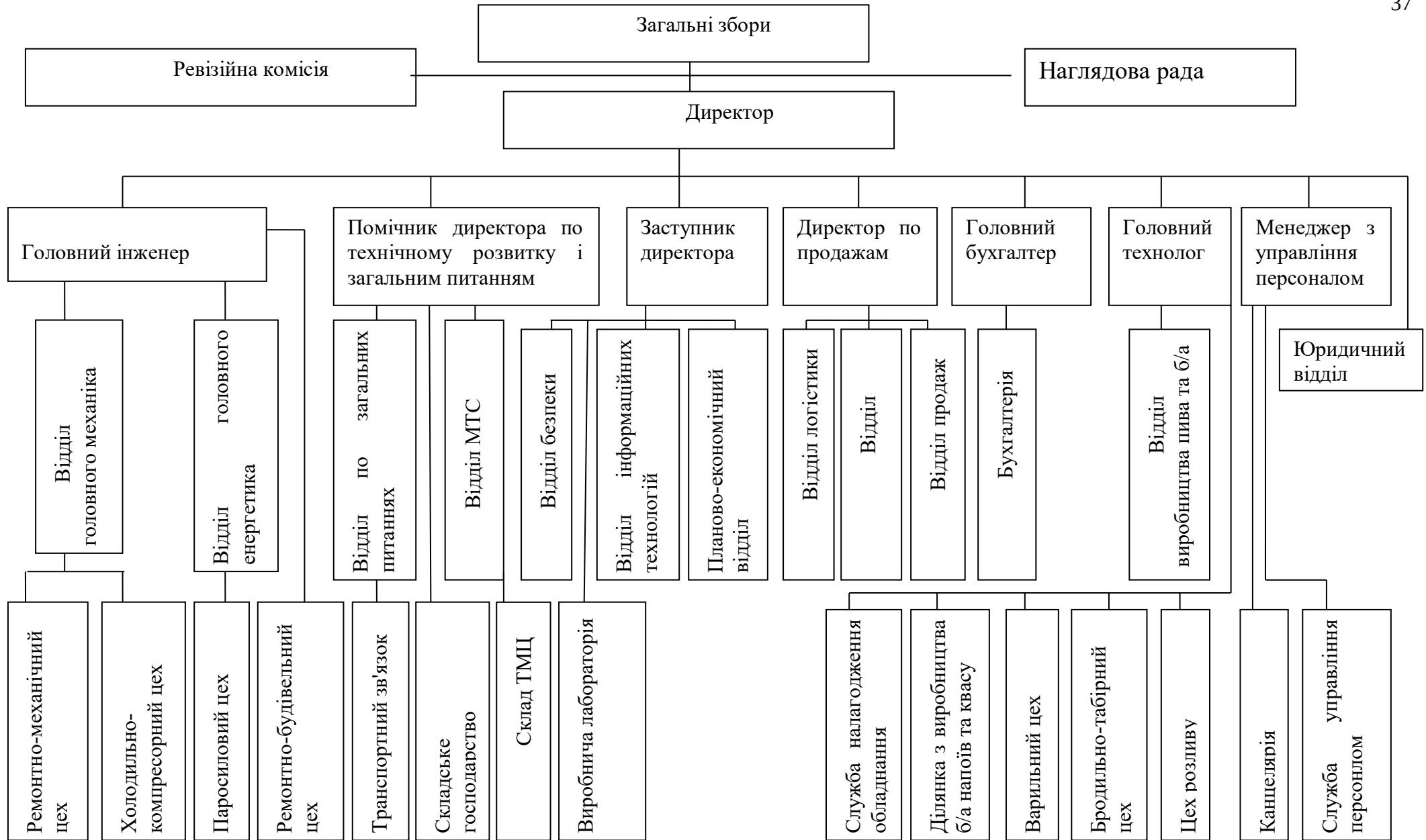


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напряду. Як правило, функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Функціональні служби ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Загальну структуру ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємств. Всі підрозділи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності підприємства в цілому. До функціональних підрозділів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відносяться такі: бухгалтерія; юридичний відділ; відділ управління персоналом; відділ маркетингу; відділ логістики; відділ продажів; відділ виробництва пива та безалкогольних напоїв; планово-економічний відділ; відділ головного механіка; відділи головного енергетика; від по загальних питаннях; відділ МТЗ; відділ інформаційних технологій; відділ безпеки.

Значною перевагою є простота управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Обробне виробництво поділяється на відділи, які безпосередньо виготовляють продукцію [24]. Крім основних на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» існують допоміжні дільниці, які призначені для обслуговування, ремонту основних фондів, забезпечення запчастинами для ремонту устаткування, лабораторія призначена для постійного аналізу якості продукції і вирощування дріжджів як основного компонента у виготовленні пива.

Директору з продажів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підпорядковується безпосередньо директору. Він контролює відділи логістики, маркетингу, продаж. Він відповідає за виконання таких завдань:

встановлення цін на товари товариства;
аналіз та систематизація клієнської бази;
контроль за станом дебіторських та кредитних боргів клієнтів;
здійсненням підбору працівників у підпорядковані йому відділи;
аналіз ринку;
освоєння нових технологій;
розроблення товарної політики;
контроль стану робочих місць і дисципліни працівників.

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

На даний момент стратегією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є глибоке проникнення на вітчизняний ринок з уже наявним найменуванням продукції пивоваріння.

Охарактеризуємо ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як систему управління, яка складається зі суб'єкта та об'єкта. Характеризуючи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, енергетичні ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та збутові.

Суб'єкт управління це керуюча підсистема підприємства, і в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається з Загальних зборів акціонерів, Ревізійної комісії та Наглядової ради ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора, головного бухгалтера, головного технолога, головного інженера, помічника директора з технічного розвитку і загальних питань, заступника директора, директора з продаж, менеджера з управління персоналом. Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією. На

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» такий канал пов’язує дані підсистеми в двох напрямках (прямому та зворотному). Система управління виробництвом (принципова схема) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показано на рис. 2.2.

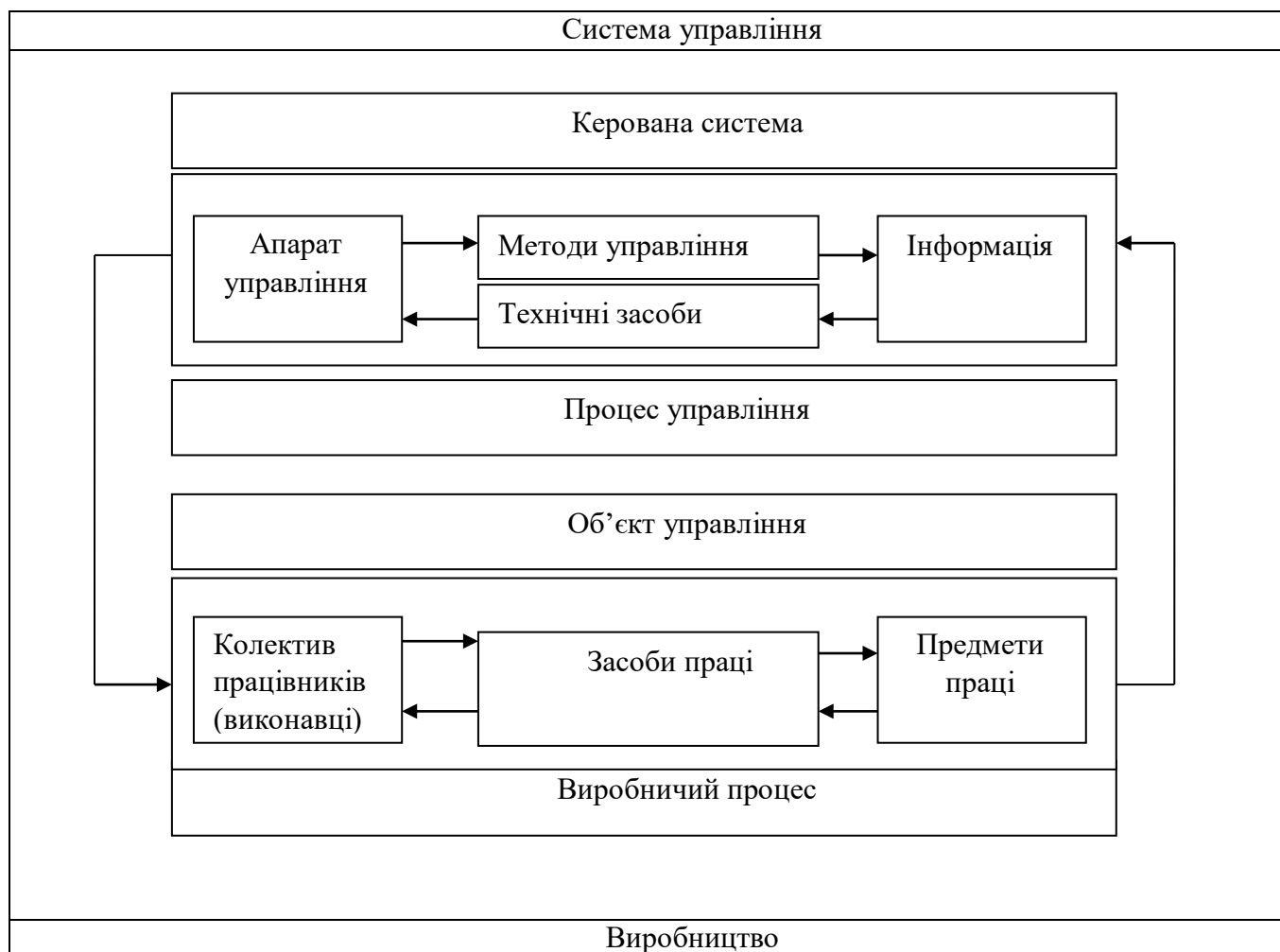


Рисунок 2.2 – Принципова схема системи управління виробництвом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Відділ кадрів є структурним підрозділом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та підпорядкований директору. У своїй роботі відділ кадрів товариства керується: чинним законодавством України; рішеннями уряду України; наказами директора ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»; Статутом та правилами внутрішнього трудового розпорядку товариства; Положенням про відділ кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Задачі та функції відділу кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» докладно представлені у Положенні про відділ кадрів товариства.

Основними завданнями відділу кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є:

- складання розпорядчих документів за особовим складом товариства;
- організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом та виконанням доручень керівництва в роботі з персоналом;
- організація контролю за виконанням наказів товариства;
- облік особового складу при прийнятті, переведенні та звільненні працівників;
- облік і реєстрація документів товариства; заохочень та дисциплінарних стягнень, надання відпусток; облік змін щодо особи працівників; облік стану підготовки, перепідготовки та атестації персоналу товариства;
- оформлення, ведення та облік трудових книжок, документів про призначення пенсій;
- підготовка документів для державної статистичної звітності, для звітності, яка подається в державну службу зайнятості, а також для архівного зберігання.

Персонал (особовий склад) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Динаміка загальної структури персоналу товариства подано в табл. 2.1 і рис. 2.3.

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

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

На основі фактичних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.2) було встановлено, що статистична структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 2020 р. відображає розподіл працівників за двома категоріями: управлінський персонал склала у 9,61 % у загальній структурі (керівники, спеціалісти, технічні працівники) і виробничий персонал – 90,39 % у загальній структурі. Загальна чисельність персоналу у 2020 р. склала 281 особу, що більше на 0,03 % проти 2019 р.

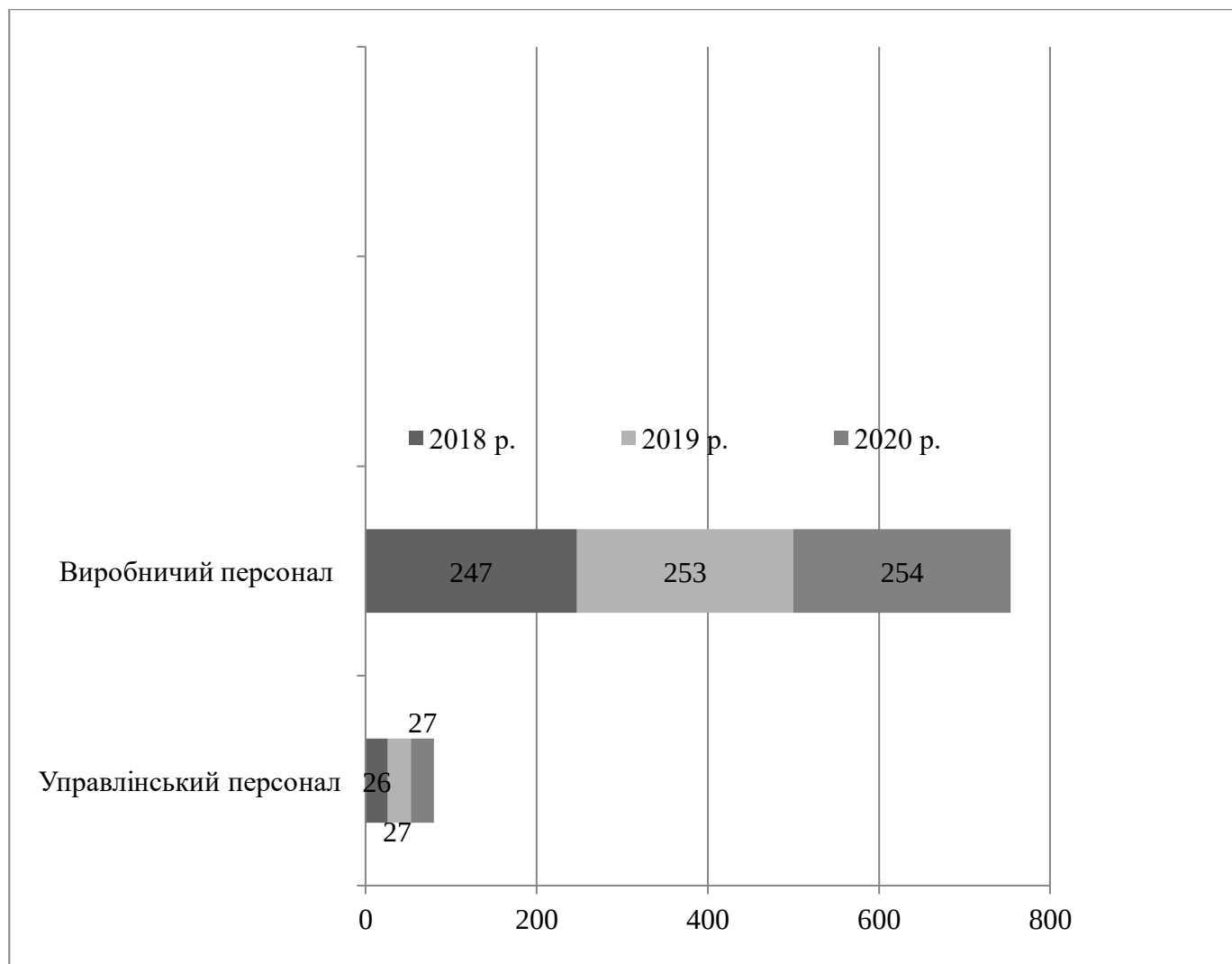


Рис. 2.3. Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр., осіб

Далі простежемо динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.2).

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

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

На основі статистичних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.2) було встановлено, що у 2020 р. працівників за віковими категоріями у загальній структурі персоналу: 15–24 років налічувалося 23 особи або 8,18 %; 25–49 років – 147 осіб або 52,31 % (тобто найбільша кількість); 50–59 років – 60 осіб або 21,35 %; 60–65 років було 34 особи або 12,1 %; 66–74 років – 17 осіб або 6,05 % (тобто найменша кількість). Стан процесу плинності кадрів у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» характеризується наступними коефіцієнтами: оновлення персоналу, вибуття персоналу і безпосередньо плинності кадрів і внутрішньої мобільності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

На основі показників табл. 2.3 було встановлено, що у 2020 р.: рівень коефіцієнта оновлення персоналу дорівнював 0,021, що менше на 0,001 порівняно з 2018 р і на 0,011 порівняно з 2019 р.; рівень коефіцієнта вибуття персоналу склав 0,021, що більше на 0,14 порівняно з 2019 р.; рівень коефіцієнта плинності кадрів дорівнював 0,018, що більше на 0,011 порівняно з 2019 р.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує належний рівень оплати праці. Існують програми спонукання працівників до кар'єри в середині товариства забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації власного персоналу. Стабільний кадровий склад для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є запорукою його ефективної діяльності. Головне вміти вчасно виявляти і управляти плинністю кадрів. У свою чергу надмірна плинність кадрів призводить до багатьох негативних наслідків, які можуть дестабілізувати роботу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Стан динаміки освітньої структури персоналу товариства за 2016-2018 рр. відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр.

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

На основі показників табл. 2.4 було встановлено, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» приділяє велику увагу освіті працівників. Так, у 2020 р. перекваліфікацію пройшли 21 особа або 7,47 %. Навчання за кордоном здійснили 1 особа або 0,36 %. Вагоме значення має фонд заробітної плати, який включає фонди (табл. 2.5): основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інші виплати. нарахування винагород за виконану роботу відбуваються відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Установлено, що регулювання фондів оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється шляхом щомісячного внесення до бюджету платежів із сум перевищення фактичного фонду оплати праці порівняно з його розрахунковою величиною. Сума перевищення розрахункової величини витрат на оплату праці (фонду оплати праці) у звітному місяці визначається ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як різниця між фактичним фондом оплати праці у звітному місяці і розрахунковим фондом оплати праці у поточному місяці.

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

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

Оцінка розміру заробітної плати найманих працівників на основі показника фонду оплати праці (табл. 2.5) свідчить про те, що на загальна сума фонд

заробітної плати у 2020 р. склала 39632,8 тис. грн, що на 7478,6 тис. грн більше або на 23,3 % проти 2018 р. і на 134 тис. грн або на 0,1 % проти 2019 р.

Структурно до охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входять такі складові частини: правові та організаційні основи; фізіологія, гігієна праці та виробнича санітарія; виробнича безпека; пожежна безпека на виробництві.

Правові та організаційні основи охорони праці в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являють собою комплекс взаємозв'язаних законів та нормативно-правових актів, соціально-економічних та організаційних заходів, спрямованих на правильну і безпечну організацію праці, забезпечення працюючих засобами захисту, компенсацію за важку роботу та роботу в шкідливих умовах, навченість працівників безпечному веденню робіт, регламентацію відповідальності та відшкодування працюючим шкоди в разі ушкодження їх здоров'я.

Фізіологія, гігієна праці та виробнича санітарія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою комплекс організаційних, гігієнічних і санітарно-технічних заходів та засобів, спрямованих на запобігання або зменшення дії на працюючих шкідливих виробничих факторів.

Виробнича безпека ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою безпеку від нещасних випадків та аварій на виробничих об'єктах і від їх наслідків.

Пожежна безпека на виробництві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являє собою комплекс заходів та засобів, спрямованих на запобігання запалювань, пожеж та вибухів у виробничому середовищі, а також на зменшення негативної дії небезпечних та шкідливих факторів, які утворюються в разі їх виникнення.

Законодавство України про охорону праці базується на конституційному праві всіх громадян України на належні, безпечні і здорові умови праці, гарантовані статтею 43 Конституції України. Інші статті Конституції встановлюють право громадян на соціальний захист, що включає право забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності (ст. 46); охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49); право знати свої права та обов'язки (ст. 57) та інші загальні права громадян, в тому числі, право на охорону праці.

Охорона праці в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базуються на принципах:

пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці товариства;

підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництва, технологіями та продукції, а також сприяння у створенні безпечних та нешкідливих умов праці;

комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної і соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони довкілля;

соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству;

інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

Таким чином, з метою реалізації вищенаведених принципів, а також з метою чіткого визначення правовідносин між ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (роботодавцем) і працівником щодо питань охорони праці, які є однією із найважливіших суспільних проблем, правове поле Закону України «Про охорону праці» охоплює основні аспекти цих правовідносин: гарантії прав на охорону праці; організація охорони праці; стимулювання охорони праці; нормативно-правові акти з охорони праці; державне управління охороною праці; державний нагляд і громадський контроль за охороною праці; відповідальність працівників за порушення законодавства про охорону праці.

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

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є однією з найважливіших характеристик його діяльності. Для виконання аналізу використано Баланс (форма 1), Звіт про фінансові результати (форма 2) та побудовано табл. 2.6. Розрахунки показали, що середня вартість власного капіталу товариства протягом трьох останніх років збільшувалася і у 2020 р. склала 197207,5 тис. грн., що більше на 99,11 % (або на 98163 тис. грн.) ніж у 2018 роком і на 61,31 % (або на 74952,5 тис. грн.) ніж у 2019 р. На рис. 2.4 наведено динаміку зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів.

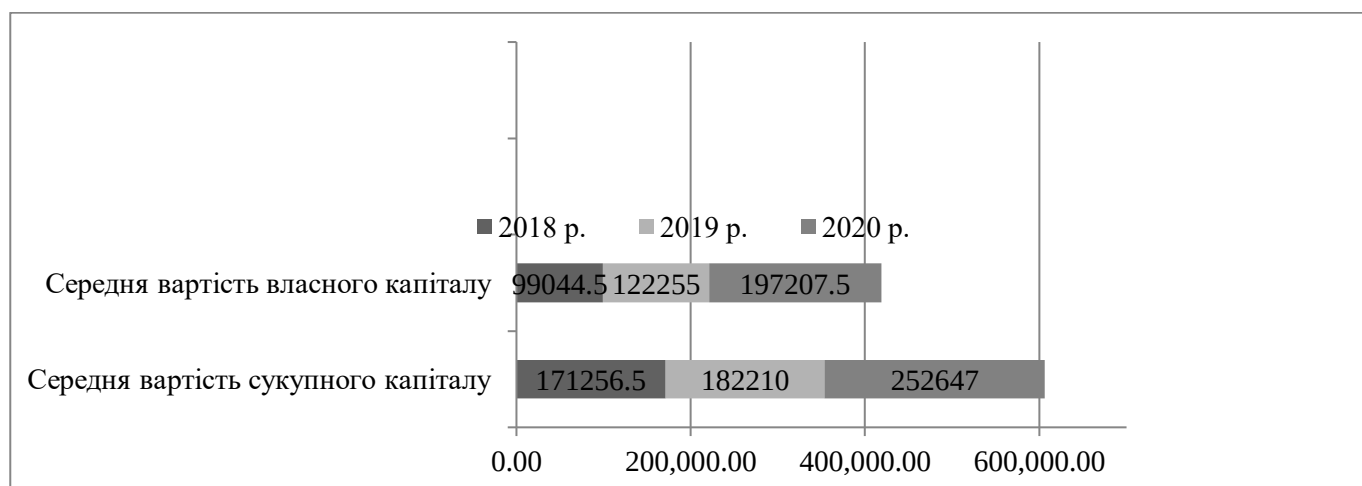


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

У 2020 р. динаміка ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшилися, зокрема: середньорічна вартість основних засобів – на 69,46 % (або на 51419 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 75,26 % (або на 53868,5 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; середньорічна вартість нематеріальних активів – на 28,41 % (або на 343,5 тис. грн.) порівняно з 2018 р.у і на 116,08 % (або на 834 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; середні залишки оборотних засобів – на 26,78 % (або на 4586 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 14,09 % (або на 15490 тис. грн.) порівняно з 2019 р.

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

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютна, (±...)	Темп приросту, %	Абсолютна, (±...)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	171256,5	182210	252647	81390,5	47,52	70437	38,66
1.2. Середня вартість власного капіталу	99044,5	122255	197207,5	98163	99,11	74952,5	61,31
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	74029	71579,5	125448	51419	69,46	53868,5	75,26
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	1209	718,5	1552,5	343,5	28,41	834	116,08
2.3. Середні залишки оборотних засобів	171256,5	109906,5	125396,5	(45860)	(26,78)	15490	1409
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	273	280	281	8	2,93	1	0,36
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293278	323013	311784	18506	6,31	(11229)	(3,48)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	319071,4	318341,9	318156,7	(914,7)	(0,29)	(185,2)	(0,06)
3.3. Операційні витрати	(281513)	(294730)	(281642)	(374444)	14,55	(13217)	4,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	32154,2	39619,4	39632,8	7478,6	23,26	134	0,03
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9998,2	12319,5	11795,5	1797,3	17,98	(524)	(4,25)
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	78 639	101709	107163	28524	36,27	5454	5,36
4.2. Прибуток від операційної діяльності	24637	40178	44443	19806	80,39	4265	10,62
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	20328	37514	42141	21813	107,31	4627	12,33
4.4 Чистий прибуток	16628	29718	31819	15191	91,36	2101	7,07
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1168,76	1136,93	1132,23	(36,53)	(3,13)	(4,7)	(0,41)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,64	0,67	0,69	0,05	7,81	0,02	2,99
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,306	0,41	0,41	0,05	13,89	0	0
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,38	0,46	0,46	0,08	21,05	0	0
5.5. Фондовіддача, грн./грн.	4,31	4,45	2,54	(1,77)	(41,07)	(1,91)	(42,92)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,71	2,94	2,49	0,78	45,61	(0,45)	(15,31)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	210,53	122,45	144,58	(65,95)	(31,33)	22,13	18,07
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,46	0,56	0,42	(0,04)	(8,7)	(0,14)	(25)
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	(111,06)	(112,098)	(88,52)	22,54	(20,3)	23,57	(21,03)

Динаміка економічних показників товариства (табл. 2.6, рис. 2.5) показала, що у 2020 р.: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції склала 311784 тис. грн., що більше на 6,31 % (або на 18506 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і менше на 3,48 % (або на 11229 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; рівень обсягів реалізованої продукції знизився на 0,29 % (або на 914,7 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,06 % (або на 185,2 тис. грн) порівняно з 2019 р.

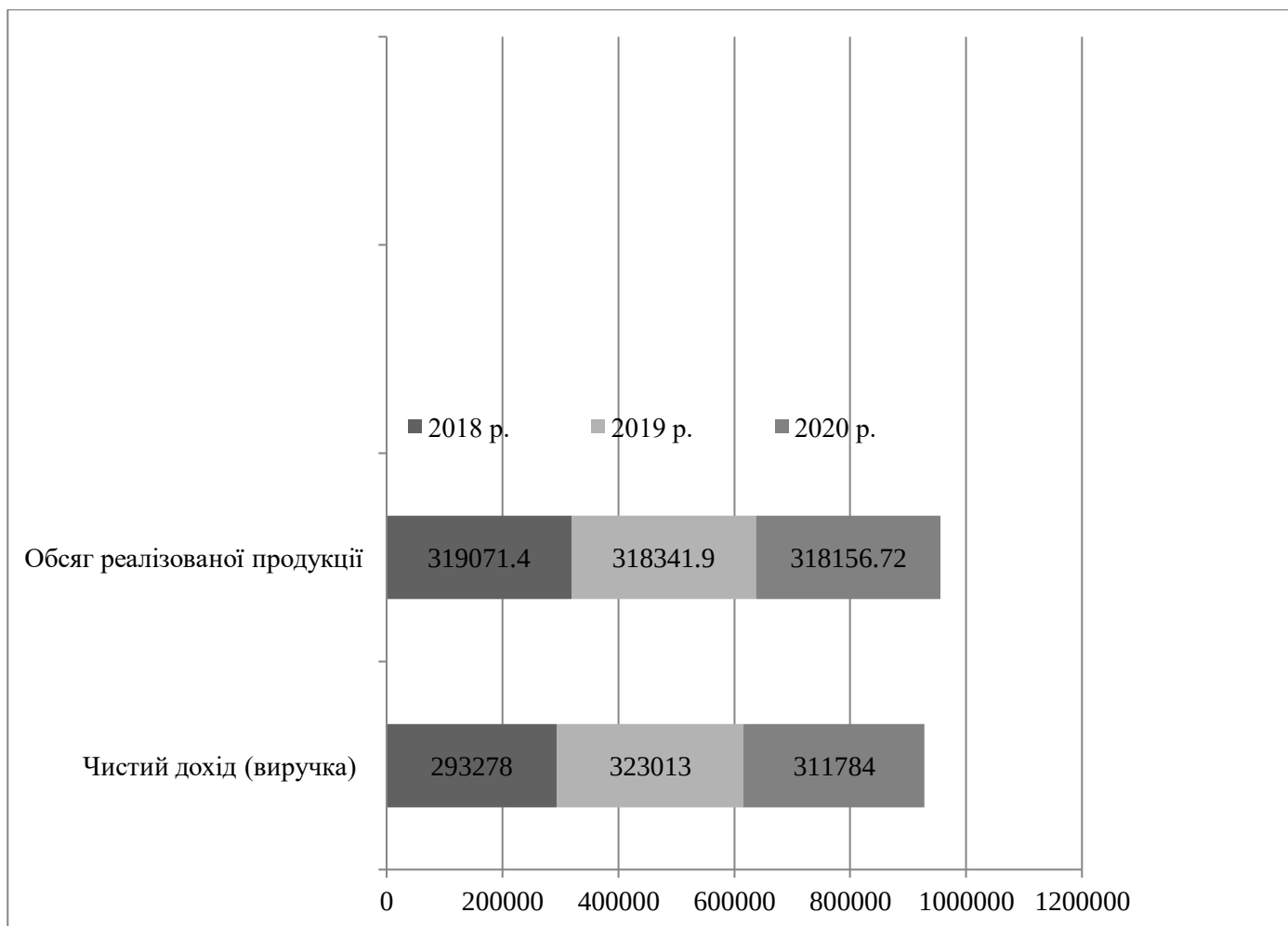


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Динаміка фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.6, рис. 2.6) показало, що у 2020 р.:

валовий прибуток збільшувся на 36,27 % (або на 28524 тис. грн.) проти 2018 р. і на 5,36 % (або на 5454 тис. грн.) проти 2019 р.;

прибуток від операційної діяльності склав 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 % проти 2018 р. і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % проти 2019 р.;

прибуток від звичайної діяльності до оподаткування дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % ніж у 2018 р і на 4627 тис. грн або на 12,33 % ніж у 2019 р.;

чистий дохід склав 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % ніж у 2018 р. і на 2101 тис. грн або на 7,07 % ніж у 2019 р.

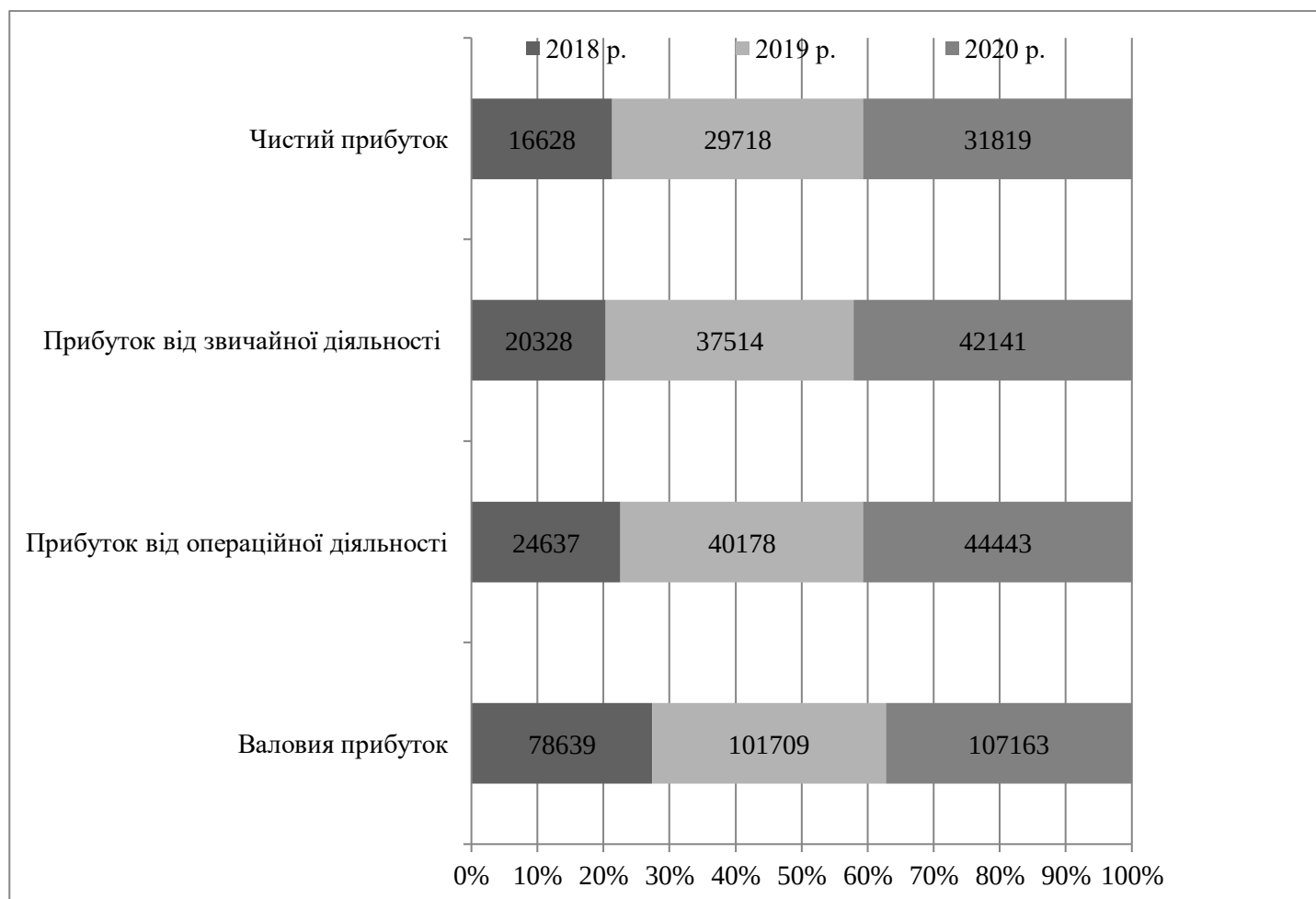


Рисунок 2.6 – Зміна фінансових результатів ПрАТ «Фірма»Полтавпиво» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Динаміка показників ефективності використання ресурсів і витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показала, що у 2020 році відбулося: по-перше, зменшення: (1) продуктивності праці працівників на 36,53 тис. грн. або на 3,13 % порівняно з 2018 р. і на 4,7 тис. грн або на 0,41 % порівняно з 2019 р.; (2) рівня фондівдачі на 41,07 % порівняно з 2018 р. і на 42,92 % порівняно з 2019 р.; по-друге, збільшення: (1) рівня коефіцієнта оновлення основних засобів на 13,89 % порівняно з 2018 р.; (2) рівня коефіцієнта вибуття основних засобів на 21,05 % порівняно з 2018 р.

Аналіз рентабельності товариства має вагоме значення для формування висновків щодо фінансового стану. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7) показали, що у 2020 році відбулося: збільшився сукупного капіталу на 4,81 % проти 2018 р., однак зменшився на 3,91 % проти 2019 р., а також зменшилися показники рентабельності власного капіталу та продукції.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Рентабельність сукупного капіталу	11,87	20,59	16,68	4,81	(3,91)
Рентабельність власного капіталу	16,798	24,31	16,13	(0,66)	(8,18)
Рентабельність продукції	(8,75)	(13,63)	(15,78)	(7,03)	(2,15)

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює заходи з управління капіталом, спрямовані на зростання його рентабельності, зокрема за рахунок оптимізації структури заборгованості та власного капіталу, таким чином, щоб забезпечити безперервність своєї діяльності. Керівництво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює діагностику структури капіталу на щорічній основі. При цьому керівництво аналізує вартість капіталу та притаманні його складовим ризики. На основі отриманих висновків здійснюється регулювання капіталу шляхом залучення додаткового

капіталу або фінансування, а також виплати дивідендів та погашення існуючих позик.

Якщо після закінчення кожного наступного фінансового року вартість чистих активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виявиться меншою від статутного капіталу, товариство зобов'язане оголосити про його зменшення і зареєструвати відповідні зміни до Статуту в установленому порядку, якщо учасники не прийняли рішення про внесення додаткових вкладів.

Метою формування та реалізації виробничої політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є пристосування до вимог ринку з мінімальними витратами, але це потребує від керівників та спеціалістів обізнаності з широкого кола питань за межами сфери виробництва.

Аналіз структури активів свідчить, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займається торгівельною діяльністю. Оптимальною структурою для торгівельного підприємства є: 60 % оборотних коштів і 40 % необоротних коштів.

Проте щорічна динаміка оцінки структури активів свідчить, що частка оборотних активів з кожним роком зменшується, тоді як частка необоротних активів зростає. Так, у 2020 р. частка оборотних активів у загальній структурі балансу склала 58 %, необоротних – 42 %.

Отже, удосконалення системи виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв персоналу, техніки тощо.

Управління виробничо-комерційною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає на кожному етапі, зокрема комерційної діяльності:

- оцінку стану справ у поточний період (ситуаційний аналіз);
- визначення напрямку розвитку бізнесу (постановка завдань);
- складання плану досягнення поставлених цілей (стратегічне правління, планування);
- організацію заходів з виконання плану (етап організації);

перевірку досягнутих результатів, а в разі їх відсутності – виявлення їх причин (контроль).

Отже, сучасні ринкові умови господарювання потребують від ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищення ефективності виробництва, результативності діяльності, конкурентоздатності продукції і послуг на основі впровадження науково-технічних нововведень, інноваційних форм господарювання і управління виробництвом та активізації підприємництва. Можливі шляхи поліпшення ліквідності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають: зниження рівня процентної ставки по довгостроковому банківському кредитуванню; оптимізація бізнес-процесів, що діють, з метою пониження операційних витрат.

Таким чином, основними завданням фінансового управління оборотним капіталом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в найближчий період 2018-2020 рр. повинні стати: забезпечення фінансовими ресурсами поточної діяльності товариства; підтримка високої ліквідності товариства; підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Головним кількісним вимірником успішної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є фінансова результативність. Проаналізовані в подальшому, показники фінансової результативності відображаються у відсотковому виразі та характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності товариства.

На відміну від показників рентабельності активів, власного капіталу та інвестицій, де в чисельнику розрахункових формул передбачалося використання величини чистого прибутку, показник фінансової результативності від звичайної діяльності розраховується на основі фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування, який безпосередньо відображає ефективність, прибутковість (збитковість) процесу господарювання без урахування впливу відсоткової ставки податку на прибуток, що визначається особливостями існуючого податкового законодавства.

При оцінці результативності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», фінансова результативність ідентифікується як певний фінансовий стан

відповідного виду діяльності підприємства на певний момент часу, який відображає рівень ефективності використання активів, власного капіталу, інвестицій, ступінь прибутковості (збитковості) діяльності та дає змогу оцінити наявний потенціал економічного розвитку товариства за кожним окремим видом його діяльності та господарським процесом в цілому. Отже, є існує необхідність проведення діагностики фінансової результативності кожного з видів діяльності товариства.

Отже, фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показав, що є позитивна зміна динаміки його показників. В цілому товариство є фінансово стійким за багатьма фінансовими критеріями.

2.3. Оцінка діючої системи логістичного управління матеріальними запасами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Директору з продаж підпорядковуються відділ логістики, відділ маркетингу та безпосередньо сам відділ продаж. Для систематизації логістичних процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у щоденній діяльності відділ логістики проводить свою політику щодо процедур аутсорсингу, забезпечуючи певну незалежність і прозорість усіх процесів. Відділ логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконує функції наскрізного інтегрованого управління матеріальними потоками, оптимізацією витрат на етапах закупівлі, виробництвом, розподілом і вдосконалення якості обслуговування замовників.

Відділ логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконує коло необхідних завдань, які стоять перед ним. Можна виділити такі ключові позиції:

- формування, розвиток і постійне удосконалення логістичної системи;
- розроблення стратегії діяльності товариства на основі логістичних принципів;
- зовнішня і внутрішня інтеграції товариства з метою підвищення ефективності потокових структур;
- оперативне управління матеріальними та іншими потоками товариства;
- постійний реінжиніринг процесів товариства.

Відділ логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконує завдання з підвищення продуктивності праці організаційної структури відділу, а саме виконує такі кроки:

- визначає стратегічні цілі відділу товариства;
- розробляє детальний механізм придбання і використання ресурсів товариства;
- проводить аналіз ринку і визначає його показники;
- обибрає механізм комунікацій товариства;
- визначає процедури прийняття рішень керівником відділу товариства;
- покращує ступінь організаційної адаптації товариства.

До кола виробничих завдань, які вирішує відділ логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входять:

- визначення рівня закупівель матеріалів і запасних частин;
- здійснення управління закупівлями;
- контроль за складськими операціями;
- розрахунки техніко-економічних параметрів складського середовища (корисної площі складу, необхідної кількості вантажопідйомного обладнання і раціональної схеми його роботи, раціонального використання площі та об'єму складу), зменшення циклів зберігання.
- адаптація асортименту під споживчі очікування з метою виконання замовлень;
- розроблення найбільш раціональних схем розміщення для забезпечення безперебійності різних технологічних процесів;
- застосування прогресивних моделей управління;
- виконання процесу планування виробництва на основі оперативних, поточних та перспективних планів;
- координація технологічних процесів;
- впровадження прогресивних методів виробничої логістики;
- аудит і контроль запасів;
- складання звітів поточної діяльності товариства і прогнозування асортименту продукції;
- розроблення та застосування прогресивних методів управління запасами;
- оформлення замовлень на готову продукцію;

розроблення оптимальних схем поставок замовникам.

виконує логістичний сервіс.

На основі форми 1 «Баланс» (додаток Б) розрахуємо динаміку показників матеріальних запасів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників матеріальних запасів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:			
				2018 р.		2019 р.	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Запаси	50 889	44504	36281	(14608)	71,3	(8223)	81,5
Виробничі запаси	37 548	30155	22624	(14924)	60,3	(7531)	75
Незавершене виробництво	8 801	9009	5730	(3071)	65,1	(3279)	63,6
Готова продукція	4 518	5318	7920	3402	175,3	2602	148,9
Товари	22	22	7	(15)	31,8	(15)	31,8
Гроші та їх еквіваленти	19035	37423	54493	35458	286,2	17070	145,6
Готівка	1	3	2	1	200	(1)	66,6

За оцінками фахівців місткість ринку пива в Україні складає близько 175 млн. дол. на рік. Донедавна цей показник прийнято було вважати на рівні 160 млн. дол. Таке зростання попиту на хмільний напій не може не радувати пивоварів і у 2019 роках вони мають намір збільшити виробництво на 10-15%. Загалом нарощування обсягів виробництва пива в середньому відбувається на 20 млн. дол. щорічно. При цьому темпи приросту виробництва постійно знижуються у середньому на 3%. Як результат, можна зробити прогноз, що до 2020 року пивзаводи України вийдуть на максимальні виробничі потужності, повністю задовольнивши потреби внутрішнього ринку та закріпившись на існуючих на сьогоднішній день для них зовнішніх ринках. Сукупний обсяг виробництва складатиме близько 250 млн. дол.

У сучасних ринкових умовах жорсткої конкурентної боротьби для забезпечення економічного розвитку, товариство змушене перманентно проводити діагностику з метою підвищення результативності своєї діяльності. Для дослідного товариства визначення результативності його діяльності має важливе як наукове,

так і практичне значення. Таким чином можна не тільки оцінити результативність роботи товариства, проаналізувати сумарний ефект різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та перспективний план дій, встановити результати використання витрачених ресурсів.

Зменшення обсягів реалізованого пива в Україні спричинені насамперед формуванням таких тенденцій:

разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива;

відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середнього цінового сегменту, тоді як у преміальному й економ-сегменті спостерігається зростання продажів;

зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобіювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);

протягом останніх 10 років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%) та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%);

стабільним залишається ринок безалкогольного пива (істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн дал./рік).

Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту та платоспроможного населення. Саме зниження попиту на цей вид продукції спонукає виробників продукції до пошуку нових споживачів за межами України, що допоможе виробникам пива наростити обсяги виробництва та збуту й отримати більший прибуток.

Дослідження ринку пива в ЄС показало, що на його просторах функціонують такі найбільші компанії-виробники, як:

«Живець» (Польща) – 87 283 млн. дал;

«Oettinger» (Німеччина) – 80 730,7 млн. дал;

«Krombacher» (Німеччина) – 104 756,5 млн. дал;

«Browar Janáček» (Чехія) – 16 357,1 млн. дал.

Разом ці підприємства виробляють 289 127,3 млн. дал, що становить 94,8% річного обсягу європейського ринку. Інші невеликі підприємства виробляють 5,2% (15 872,7 млн. дал) ринку європейської пивоварної галузі. Щодо аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», то групування аналітичних даних оцінки макросередовища підприємства наведено в табл. 2.8, а характеристику сильних та слабких сторін – в таб. 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз макросередовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загрози	Можливості
Економічне середовище:	
Підвищення інфляції спричинить падіння попиту. Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми. Підвищення облікової ставки, що спричинить підвищення банківського відсотку.	Економічна підтримка галузі (податкові пільги). Інвестиції у галузь.
Політичне середовище:	
Нестабільність уряду, що приведе до нестабільності у законодавстві. Державна політика приватизації. Зниження рівня економічної свободи.	Підвищення рівня протекціонізму. Уряд як замовник продукції.
Географічне середовище:	
Розвиток монополій.	Виникнення нових галузей або розвиток вже наявних галузей.
Соціально-культурне середовище:	
Підвищення вимог споживачів до технологічності продукції. Підвищення вимог до науково-технічного рівня виробництва.	Розроблення нових технологій. Збільшення фінансування урядом науково-дослідних інститутів.
Тенденції ресурсного забезпечення:	
Закінчення ресурсного запасу країни. Скорочення імпорту чи підвищення цін на імпортовану сировину.	Відкриття нових джерел природних ресурсів на Україні та їх розроблення. Збільшення імпорту чи зниження цін на імпортовану сировину.
Демографічні тенденції:	
Зменшення кількості потенційних споживачів.	Збільшення кількості потенційних споживачів.
Зменшення наявної потенційної кількості робочої сили Зниження кваліфікації робочої сили.	Збільшення наявної потенційної кількості робочої сили. Підвищення кваліфікації робочої сили.
Міжнародне середовище:	
Валютний курс. Укладання митних угод із іншими країнами може привести до посилення конкуренції на ринку через імпорт конкурентоспроможних товарів.	Зміцнення економічного становища приведе до привабливості експорту. Митні союзи із найближчим зарубіжжям приведуть до можливості експортувати товари.

Таблиця 2.9 – Характеристика сильних та слабких сторін ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (нова 110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); можливість економити на масштабах виробництва.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії», не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», було сформовано сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал і згруповано їх у матрицю

можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зовнішні можливості та загрози для ПАТ «Фірма «Полтавпиво»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
– зростання доходів населення; – обслуговування нових додаткових груп споживачів; – входження у нові сегменти ринку; – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – обґрунтоване законодавство.	– інфляція; – зниження рівня доходів населення; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – уповільнений темп зростання ринку

На основі аналізу, представленого в попередніх таблицях, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	SO Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може розширити виробництво	SW На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, «хвороби великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці
Загрози, Т	ST Маючи високу прибутковість, фірма може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів	SW Компанія може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків і потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку

Таким чином, проведена оцінка розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейському ринку показала, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає п'яте місце серед перелічених європейських конкурентів. До найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього підприємства є невелика потужність заводу, мала частка ринку, а також дещо зависока середня ціна на продукцію. Щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємству необхідно покращити ці показники.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.10) та виявлення резервів підвищення рівня розвитку (табл. 2.11), підприємству запропоновано вийти на новий сегмент ринку – Польщу, на якому вже представлене пиво цього виробника під торговою маркою «Rigas».

Таким чином, стратегія зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає завоювання ринку, або нових сегментів ринку і впровадження інновацій у всіх сферах внутрішнього середовища товариства. Метою загальної стратегії зростання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинно бути помірне зростання для того, щоб забезпечити товариству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво повинно зайняти пильну позицію по відношенню до прискорення темпів розвитку, прагнучи забезпечити виявлення вузьких місць і їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як вже наголошувалося, керівництво повинне бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складнощі у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, зв'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Проте однією з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу і перехід до наступної стратегії.

Також потрібно додати, що оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також урахування компонентів внутрішнього середовища дає змогу рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру: продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних

факторів; поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом; продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

При стабільному попиті (витратах) на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для управління запасами використовує нормативний метод, що ґрунтується на розрахунку диференційованих чи укрупнених (за номенклатурними групами) норм виробничих і товарних запасів (чи окремих їх частин: поточній, страховій, підготовчій) при складських або транзитних поставках продукції. Особливо ефективний нормативний метод стосовно управління багатопродуктовими запасами, а саме, запасними частинами для ремонту та технічного обслуговування машин і обладнання. Мета є мінімізація витрат або зберегти їх на заданому рівні при доставці продукції (послуг, інформації) в потрібне місце, в певній кількості і асортименті, максимально підготовленими до споживання.

У компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізується макрологістична система. Макрологістична система – це велика система управління матеріальними потоками, що охоплює підприємства і організації промисловості, посередницькі, торгові і транспортні організації, розташовані в різних регіонах країни або в різних країнах.

На початковому етапі матеріальний потік надходить в логістичну систему, фіксується у вигляді запасів сировини і матеріалів, проходить стадію виробництва, обробляється на складі готової продукції, знову зберігається у вигляді запасу готової продукції і потім переходить з логістичної системи в споживання, в обмін на що надходять у логістичну систему фінансові ресурси.

Канали розподілу ПАТ «Фірма «Полтавпиво» складаються з незалежного виробника і одного або декількох незалежних посередників. Кожен член каналу є окремим підприємством, що прагне забезпечити собі максимальний прибуток. Максимально можливий прибуток окремого члена каналу може йти на шкоду максимальному вилученню прибутку системою в цілому, так як жоден з членів

каналу не має повного або достатнього контролю над діяльністю решти членів. Такі канали розподілу називаються горизонтальними.

На основі аналізу показників компанії, вивченні практичного досвіду і внутрішньої документації було встановлено, що при розподілі продукції в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується певна проблема – компанія використовує тільки горизонтальні канали розподілу.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовується логістична система з гнучкими зв'язками, так як розподіл продукції підприємства відбувається як через посередників, так і безпосередньо через мережу власних торгових точок.

Вертикальні канали розподілу складаються з виробника і одного або декількох посередників, що діють як одна єдина система. Такі канали є результатом логістичної інтеграції в ланцюзі постачань.

Один з учасників каналу, як правило, або є власником інших компаній-учасниць, або надає їм певні привілеї. Також в горизонтальних каналах не завжди забезпечується узгодження інтересів учасників каналу. До того ж відсутність меж відповідальності учасників каналу розподілу призводить до відносин, що будуються на основі примусу і винагороди. У той же час західні виробники використовують партнерські відносини між учасниками каналу збуту. Їх канали збуту орієнтуються на боротьбу з конкурентами, а не між учасниками каналу.

Дана система використання як горизонтальних, так і вертикальних каналів розподілу дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримати наступні вигоди:

- посилити економічні і ринкові важелі без додаткових інвестицій;
- скоротити фінансові ризики;
- розширити масштаби діяльності на регіональних і міжнародних ринках;
- отримати можливість використання нових технологій або виробничих потужностей;
- реалізувати складні бізнес-проекти;
- забезпечити конкурентні переваги в регіонах і сфері діяльності в цілому.

Таким чином, зокрема, немає ніяких проблем вимірювання виробничої потужності за наявності її паспортної величини (наприклад, електричної

потужності, теплової потужності, потужності спеціальних машин, автоматів з виробництва типових виробів, стандартних послуг тощо). Однак таке завдання ускладнюється за умови переважного виконання індивідуальних замовлень чи надання послуг. За цих умов виникає мотивація хоч би фрагментарної, а краще перманентної типізації (стандартизації), очікуючи отримання ефекту масштабу.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це український завод по виробництву пива та безалкогольних напоїв, яке не тільки виробляє пиво та безалкогольні напої, але й займається купівлею допоміжних продуктів, тобто є дилером в ланцюзі постачань продовольчих товарів. Асортимент продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» налічує близько 100 найменувань. товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, для якої характерним є: чітко виражений принцип єдиного початку, високий рівень централізації управління, повноваження функціональних спеціалістів незначні, мають рекомендаційний характер.

2. Динаміка економічних показників товариства показала, що у 2020 р.: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції склала 311784 тис. грн., що більше на 6,31 % (або на 18506 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і менше на 3,48 % (або на 11229 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; рівень обсягів реалізованої продукції знизився на 0,29 % (або на 914,7 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,06 % (або на 185,2 тис. грн.) порівняно з 2019 р. Динаміка фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показало, що у 2020 р.: валовий прибуток збільшився на 36,27 % (або на 28524 тис. грн.) проти 2018 р. і на 5,36 % (або на 5454 тис. грн.) проти 2019 р.; прибуток від операційної діяльності склав 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 % проти 2018 р. і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % проти 2019 р.; прибуток від звичайної діяльності до оподаткування дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % ніж у 2018 р і на 4627 тис. грн або на 12,33 % ніж у 2019 р.; чистий дохід склав 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % ніж у 2018 р. і на 2101 тис. грн або на 7,07 % ніж у 2019 р. В цілому

фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показав, що є позитивна зміна динаміки його показників. В цілому товариство є фінансово стійким за багатьма фінансовими критеріями.

3. На основі проведеного SWOT – аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності. На даний момент підприємстві використовує стратегію обмеженого зростання. При стабільному попиті (витратах) на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для управління запасами використовує нормативний метод, що ґрунтується на розрахунку диференційованих чи укрупнених (за номенклатурними групами) норм виробничих і товарних запасів (чи окремих їх частин: поточній, страховій, підготовчій) при складських або транзитних поставках продукції. Особливо ефективний нормативний метод стосовно управління багатопродуктовими запасами, а саме, запасними частинами для ремонту та технічного обслуговування машин і обладнання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Нові методи прийняття управлінських рішень щодо оптимізації розміру замовлення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Однією із основних тенденцій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є прагнення бути гнучкими та еластичними до швидких змін оточення, на які вони не мають жодного впливу. Ділова передбачуваність відходить у минуле. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є реальність є масовий та неперервний потік даних через мережу Інтернет, глобальні відео та телекомунікаційні системи.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудоване за принципом ієрархічної піраміди. Вузьким місцем на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є сфера прийняття рішень, яка фактично замикається на декількох ключових фігурах, які фізично просто не в силі прорахувати все і за всіх, а також стандартизація процесів, що веде до ігнорування нових можливостей та шансів.

На разі навіть володіння технологіями втрачає свою пріоритетність та є необхідним, проте недостатнім чинником для утримання конкурентних переваг. На нашу думку, для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вагоме значення має потенціал поєднання конкуренції та кооперації за зростаючої ролі інтеграційних процесів. Семе це підвищує гнучкість, а отже адаптивність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до умов невизначеності.

Вивчення літературних джерел економічного напрямку, зокрема з тематики дослідження, а також емпіричні дослідження вчених-економістів дозволяють сформулювати відповідний перелік типових управлінських рішень для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.1).

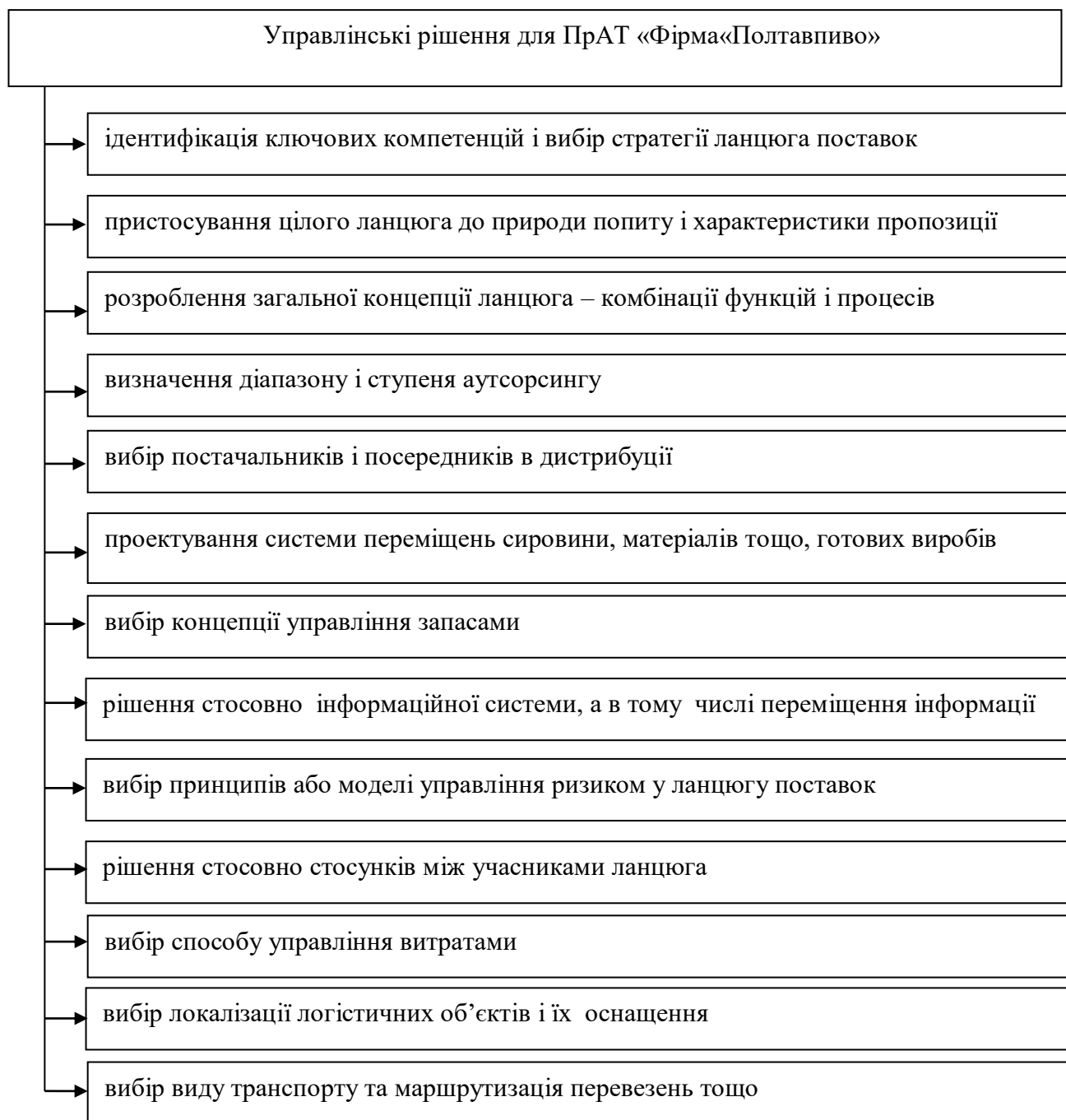


Рисунок 3.1 – Управлінські рішення щодо матеріальних запасів ПрАТ «Фірма«Полтавпиво»»

Для визначення раціонального обсягу запасу ПрАТ «Фірма«Полтавпиво»» варто використовувати модель оптимального розміру замовлення (Economic order quantity models – EOQ). Критерієм оптимізації у цих моделях є мінімум сукупних витрат, пов'язаних із розміром замовлення.

Найчастіше використовують моделі, які мають загальну назву формули Уілсона, що зорієнтовані на постійне споживання, зокрема відомо декілька таких моделей:

- основна (визначення оптимального розміру замовлення);
- з постійним поновленням;
- з урахуванням втрат від дефіциту;
- оптимального розміру замовлення при наявності оптових знижок.

Запропоновано для ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» застосовувати таку основну систему визначення оптимального розміру замовлення для формування запасу. Зазначена система буде розраховуватися для теоретичного циклу управління запасом, характеристиками якого є наступні припущення (рис. 3.2).

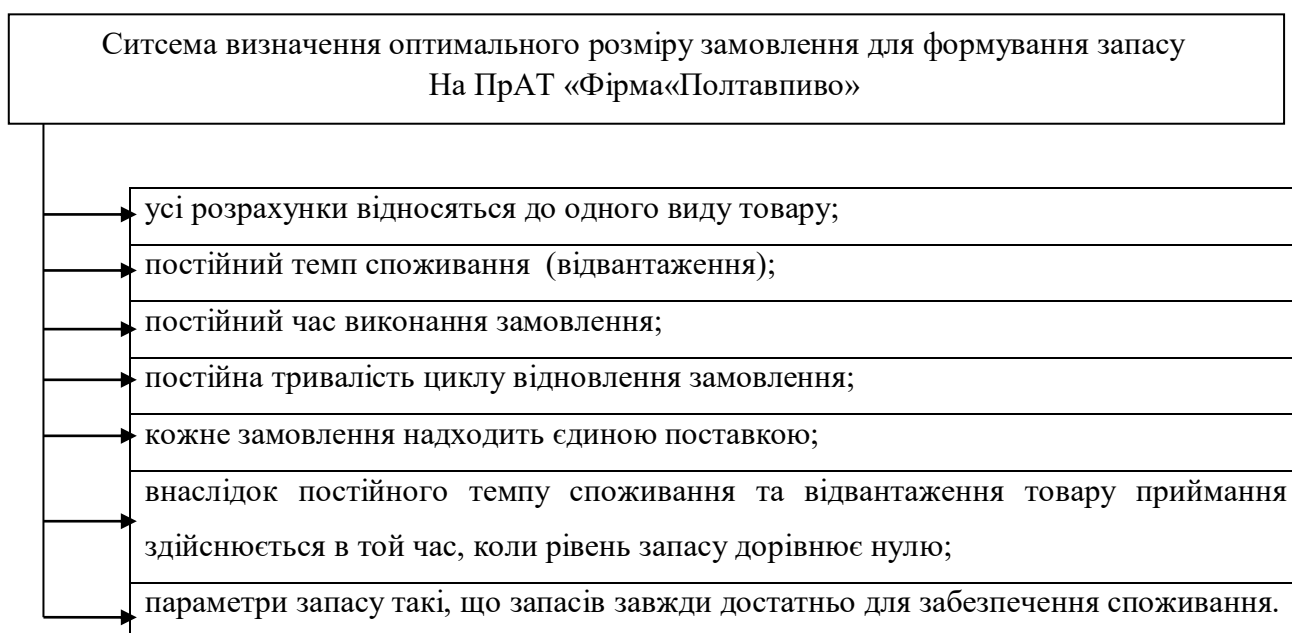


Рисунок 3.2 – Модель визначення оптимального розміру замовлення для формування запасу на ПрАТ «Фірма«Полтавпиво»

Основна система оптимального обсягу запасу, окрім характеристик теоретичного циклу, передбачає також відсутність оптових скидок.

Загальні витрати, пов'язані із обсягом замовлення, включають: вартість замовлення (ціна) закупки; витрати на утримання запасу (рис. 3.3).

Загальні витрати, пов'язані із обсягом замовлення:	
↓	↓
Витрати на утримання запасу;	Вартість видачі замовлення
альтернативні витрати чи процент на вкладений капітал;	витрати на пошук постачальника;
вартість обробки запасів;	вартість розміщення замовлення;
витрати на зберігання;	вартість моніторингу постачання;
витрати на обслуговування запасу;	вартість моніторингу транспортування.
втрати від псування, втрати від морального старіння та крадіжок;	
вартість експлуатації обслуговуючих систем.	

Рисунок 3.3 – Загальні витрати, пов'язані із обсягом замовлення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Також для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано систему оптимального розміру замовлення із постійним поновленням запасу. Якщо темп постачання та споживання однакові, то запаси не вимагаються й проблеми визначення розміру замовлення не існує. Однак, як правило, темп постачання перевищує темп споживання. Окрім того, можлива ситуація, коли відвантаження всього замовлення здійснюється неодноразово, а, наприклад, - впродовж декількох робочих змін.

Поряд з цим для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна ще використовувати модель оптимального розміру замовлення з урахуванням втрат від дефіциту. Така модель дозволить розрахувати оптимальний розмір замовлення в ситуації, коли діє система обліку відкладеного попиту, незадоволеного внаслідок дефіциту.

Наступною пропозицією для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути виконання варіантів визначення розміру замовлення при наявності оптових знижок, яка передбачає наявність двох варіантів визначення витрат на зберігання одиниці запасу за такими двома варіантами (рис. 3.4):

варіант 1: витрати на утримання одиниці запасу не змінюються зі зміною загальної вартості запасу;

варіант 2: витрати на утримання одиниці запасу визначаються як частка (процент) ціни замовлення.

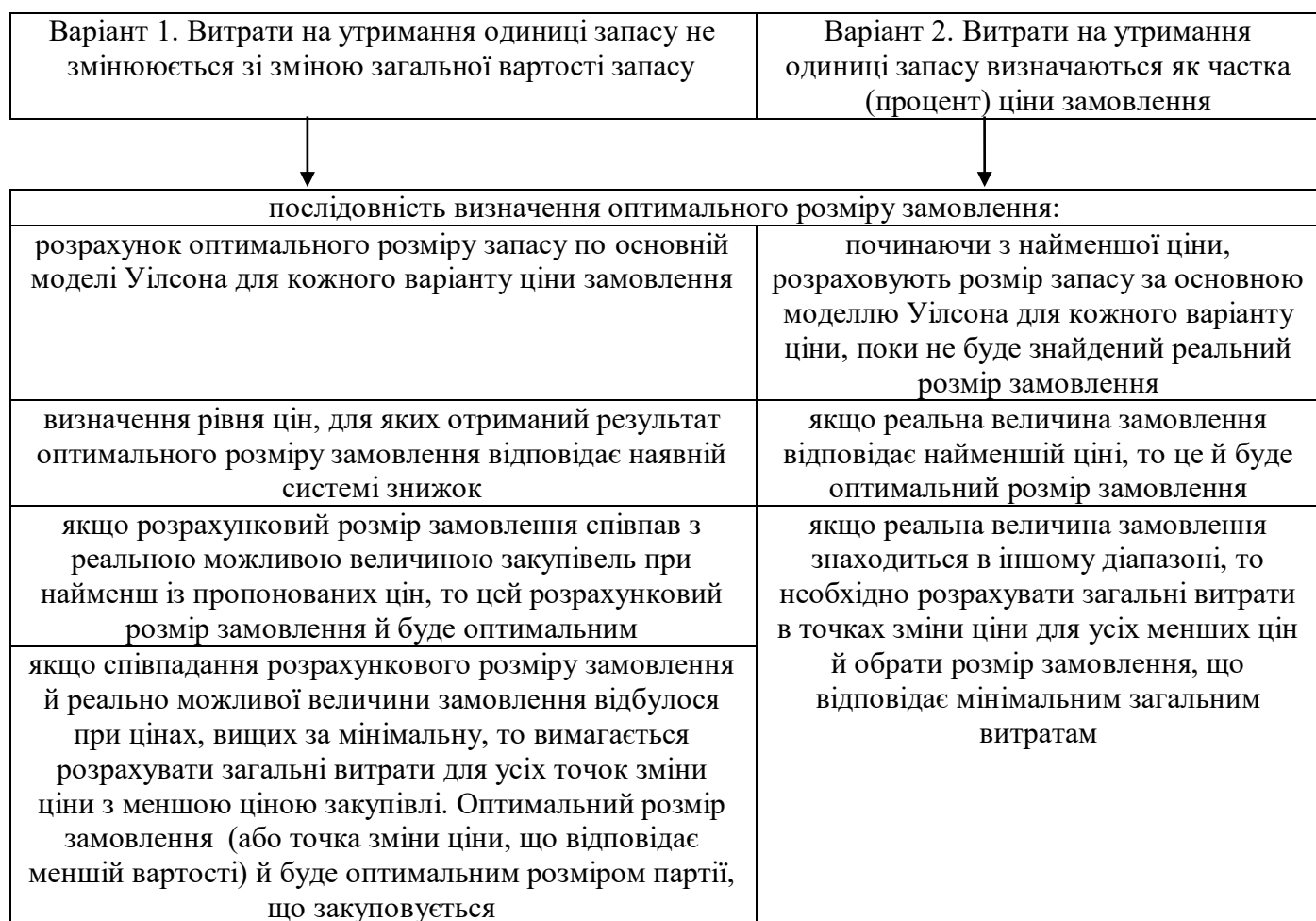


Рисунок 3.4 – Варіанти визначення розміру замовлення при наявності оптових знижок для ПрАТ «Фірма«Полтавпиво»

Далі контексті проаналізуємо способи використання таких сучасних концепцій менеджменту, як концепції «Схудлого(ощадного) управління» (англ. – lean management) далі (LM) та концепції «Гнучкого управління» (англ. – agile management) далі (AM) у ланцюгах поставок.

Концепція «Схудлого (або ощадне) управління» орієнтується на виключення будь-якого марнотратства. Вона тісно пов'язана зі стратегією цінового лідера і вказує на способи зниження витрат на виробництво і дистрибуцію товарів, а отже, можливості продажу готової продукції за нижчою ціною, ніж конкуренти.

Натомість найважливішим атрибутом у концепції «Гнучкого управління» є швидка реакція на зміни попиту, а ключовим елементом стратегії ланцюга є досконале обслуговування кінцевого споживача.

Ощадна стратегія ланцюга поставок для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виправдовує себе якнайкраще у випадку, коли товари є стандартними, а попит – стабільним. Якщо вироби є диференційованими, а попит – змінним, то доцільно орієнтуватись на гнучку стратегію ланцюга поставок. У двох з числа чотирьох можливих комбінацій можна легко вказати відповідну стратегію (табл. 3.1). Ситуації, позначені у матриці в табл. 3.1 знаками питання, вимагають додаткового аналізу – врахування загального часу поставки. Важко уявити собі стратегію АМ з довгим часом поставки.

Таблиця 3.1 – Природа попиту і характер продукту та стратегії «схудлого» LM і «гнучкого» АМ управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Товари \ Попит	Змінний	Стабільний
	Диференційовані	Стандартні
Диференційовані	АМ	?
Стандартні	?	LM

Безумовно, чим коротшим є час поставки, тим легше запровадити цю стратегію. Натомість у випадку стратегії LM видовжений час поставки не може істотно утрудняти її застосування. LM і АМ є як протилежними концепціями, так і взаємозамінними: іноді вони застосовуються комбінованим способом, приймаючи певні принципи поділу продуктів на ті, які виробляються згідно з LM або – згідно з АМ.

Імпульсом до застосування такого гібридного рішення є, зазвичай, різниця у природі попиту на різні товарні групи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано побудувати два ланцюги поставок, що орієнтуються на різні стратегії:

перший слугує поставкам на користь попиту, який проявляє меншу чутливість на моду і одночасно велику цінову еластичність. Виробництво, що орієнтується на такий попит, було локалізовано у віддалених країнах з низькою вартістю праці;

другий ланцюг поставок обслуговує попит з великою змінністю і меншою чутливістю на ціну. Цей ланцюг є значно коротшим (частина продукції виготовляється навіть «на місці»).

Зовнішні умови і атрибути ланцюга поставок впливають на стратегії, проте не є вирішальними для її вибору. Водночас, на нашу думку заслуговують на увагу систематизовані способи здобуття конкурентної переваги в межах «схудлої» і «гнучкої» стратегій ланцюга поставок як це зображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Способи здобування конкурентної переваги в межах «ощадної» і «гнучкої» стратегії ланцюга поставок для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стратегія ланцюга поставок	Ринкові чинники успіху	Найважливіший елемент конкурентної переваги
Гнучкість	якість, витрати, сукупний час поставки	Доступність товару
Ощадність	якість, сукупний час поставки, доступність	Низькі витрати

Ланцюги поставок, які характеризуються великою швидкістю і низькими витратами, нерідко не здатні реагувати на несподівані зміни попиту або пропозиції. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах кризи централізували виробництво і дистрибуцію, щоб отримувати ефект масштабу, і поставляють клієнтам вироби винятково в контейнерних партіях, оскільки це дозволяє мінімізувати час, транспортні витрати і кількість рейсів. Водночас, якщо без попередження раптово зросте попит на певну марку, розмір упаковки або асортимент, ці підприємства не зуміють вчасно прореагувати, хоч би навіть були на складі необхідні товари.

Отже, функціонування ланцюга поставок ґрунтується як на підвищенні комплексності прийняття рішень, так і на зростанні динаміки змін. Незважаючи на це, застосування інтегрованого підходу в ланцюгу поставок дає можливість більш повно задовольнити потреби споживачів та досягти поставленої мети підприємства шляхом представлення окремих підприємств, як елементів ланцюга поставок, що безпосередньо чи опосередковано пов'язані в єдиному інтегрованому процесі. Також інтегрований підхід забезпечує ефективне управління не тільки процесами, що перетікають в межах підприємства, але й підвищує ефективність діяльності підприємств-партнерів, оскільки постачання здійснюється в потрібний час, потрібне місце, в необхідній кількості, належної якості, що, в сукупності підвищує ефективність усієї економіки.

Логістичні завдання, які виникають з потреби координації процесів у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», вимагають від нього, його постачальників і споживачів втягнення у багатобічні узгодження, завдяки яким реалізовані процеси повинні відбуватись справно і корисно як для виконавців процесів, так і для кінцевого споживача виготовлених ринкових продуктів. Узгодження повинні призводити до зниження витрат логістики, підвищення рівня логістичного обслуговування, більш корисного для партнерів поділу ролей у процесах виготовлення і дистрибуції продуктів. Все більше видимою стає потреба системних рішень, які впроваджують певні стандарти узгоджень.

Впровадження концепції управління ланцюгом поставок на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а відповідно інтегрування процесів управління, дозволить збільшити можливості щодо спеціалізації, знизити витрати, покращити результативність діяльності, а також швидко і гнучко реагувати на потреби кінцевих клієнтів. Економічна криза змушує шукати нові резерви ощадності та конкурентоспроможності ланцюгів поставок.

Отже, запропоновано для ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» застосовувати таку основну систему визначення оптимального розміру замовлення для формування запасу. Також для ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» запропоновано систему оптимального розміру замовлення із постійним поновленням запасу.

3.2. Методика конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту

Трансформація конкурентних відносин спонукають ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до поглиблення досліджень економічної сутності ланцюгових ринкових відносин з метою виявлення причин домінування одних і краху інших учасників ринку, а також вироблення моделей їх конкурентної поведінки. Зміни у відносинах конкуренції призвели до виникнення нових форм, а саме: конкуренції ланцюгів створення цінності на товарних ринках, основною конкурентною перевагою яких є сукупна цінність кінцевого продукту та внутрішньоланцюгової конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну винагороду, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника.

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки досягнення конкурентних переваг акумулюється в сукупній цінності продукту, сформованій з часток доданої цінності, що створюються окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Особливістю зазначених форм конкуренції є активна позиція споживача стосовно конкурентного процесу: він обирає не лише створену сукупну цінність за визначеними критеріями, а й рівень можливого власного впливу на бізнес-процеси, що її формують.

Займаючи певну конкурентну позицію через максимізацію цінності продукту у своїй ланці ланцюга, компанія робить внесок у кінцеву цінність продукту, що створюється бізнес-процесами ланцюга. Саме ця додана цінність продукту зміцнює конкурентні позиції компанії всередині ланцюга і є основною конкурентною перевагою у внутрішньоланцюговій конкурентній боротьбі за розподіл винагороди, тобто:

доданої цінності компанії, яка проявляється в одержаному прибутку та збільшенні ціни компанії;

цінності для працівників, відображеній у мотиваційних елементах.

Реалізацію сформованого нами методичного підходу до конкурентної ідентифікації учасника ланцюга створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції доцільно здійснювати за схемою, поданою на рис. 3.5.

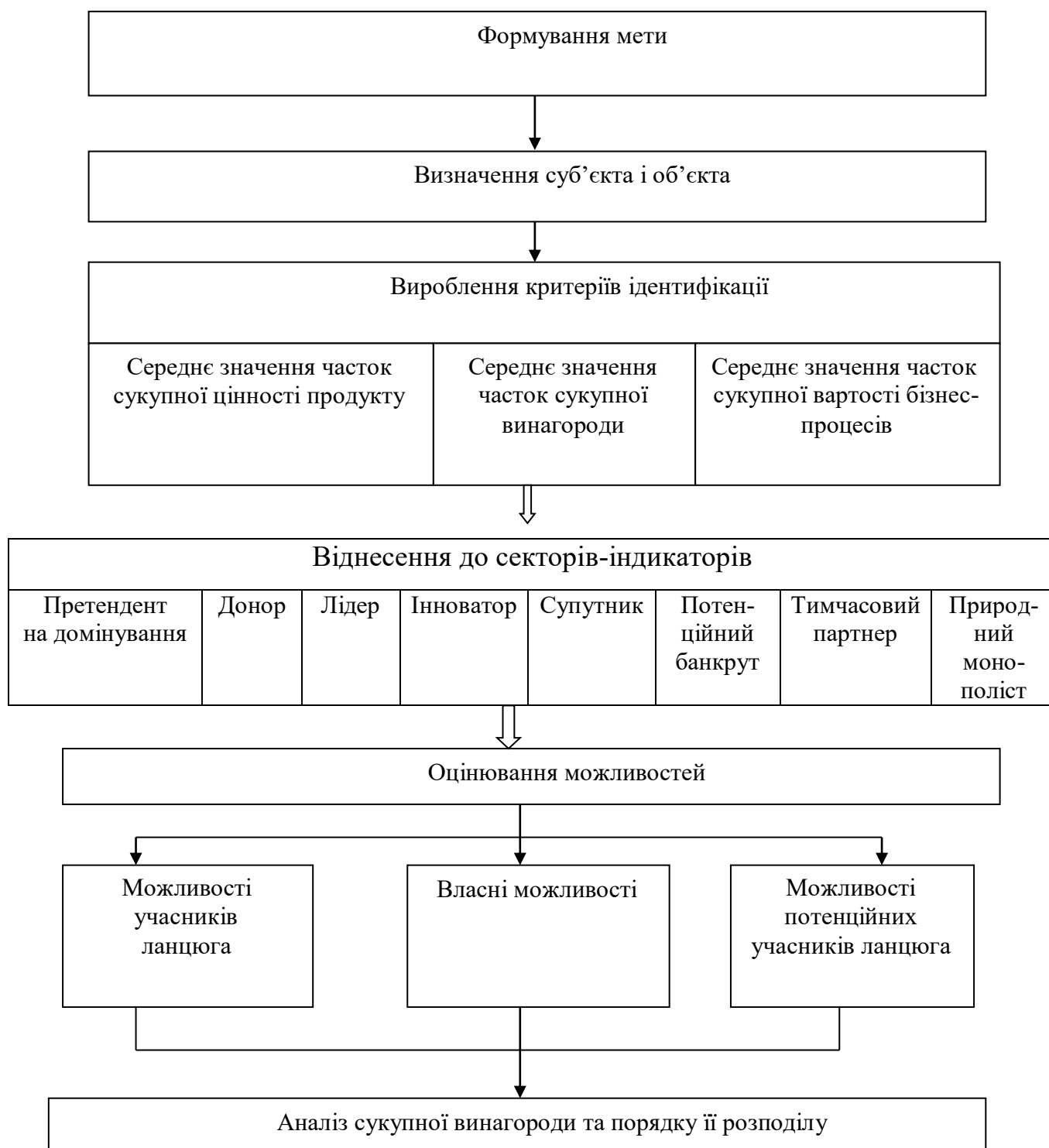


Рисунок 3.5 – Схема методики конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності

Формулювання мети конкурентної ідентифікації учасників ланцюга. Основною метою конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності є виявлення реального стану і потенційних можливостей кожного підприємства, що конкурує у ланцюгу в розрізі його бізнес-процесів, шляхом виявлення створеної доданої цінності продукту кожним учасником та визначення розміру отриманої ним винагороди.

Конкурентна ідентифікація є засобом визначення власного конкурентного статусу та конкурентного статусу інших учасників ланцюга для вироблення варіантів стратегічної поведінки в ланцюгу та за його межами.

Визначення об'єкта і суб'єкта внутрішньоланцюгової конкуренції. Враховуючи сформульовані нами теоретичні висновки і узагальнення емпіричних досліджень бізнес-процесів створення цінності, вважаємо, що об'єктом внутрішньоланцюгової конкуренції є сукупна винагорода, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність, створену в ланцюгу.

Суб'єктами конкуренції всередині ланцюга створення цінності є існуючі та потенційні його учасники або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси яких створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на ступінь його конкуренто-спроможності на продуктових ринках.

Для вдалого проведення конкурентної ідентифікації необхідно відстежити повний шлях проходження продукту через усі бізнес-процеси ланцюга створення цінності.

Вибір критеріїв конкурентної ідентифікації учасників ланцюга. Логістична модель управління ланцюгами створення цінності дозволяє запропонувати для конкурентної ідентифікації учасників ланцюга поєднання трьох важливих критеріїв:

середнє значення часток сукупної цінності продукту, створеної учасниками ланцюга;

середнє значення часток сукупної винагороди, отриманої підприємствами-учасниками ланцюга;

середнє значення часток сукупної вартості бізнес-процесів учасників ланцюга створення цінності.

Поєднання цих критеріїв дає змогу побудувати графічну тримірну модель конкурентного простору ланцюга, яка дозволяє визначити конкурентну позицію учасника ланцюга на основі агрегованої його оцінки. Причому конкурентний простір складається із восьми секторів-ідентифікаторів учасників ланцюга, і належність до певного сектора зумовлює вибір ним у майбутньому певного типу конкурентної поведінки.

Віднесення підприємств-учасників ланцюга до секторів-ідентифікаторів. Для секторів-ідентифікаторів визначено конкретні ознаки і встановлено такі межі: претендент на домінування в ланцюгу (сектор 1) створює велику частку цінності (вищу від середньої), проте не отримує за цю цінність відповідної (пропорційної) частки сукупної винагороди. Він має міцні позиції у ланцюгу через низьку частку понесених сукупних витрат порівняно з часткою створеної сукупної цінності. За сприятливого розвитку конкурентного простору та гнучкої конкурентної політики претендент на домінування має шанси на збільшення винагороди та перехід у сектор лідерів. Характерними конкурентними заходами претендентів можуть бути:

спроби поглинання низьковартісних, однак винагородомістких, бізнес-процесів;

прагнення до зміни принципів розподілу сукупної винагороди у ланцюгу.

Низька частка витрат у бізнес-процесах з створення цінності є на тривалий час гарантованим захистом претендентів на домінування від конкурентів – учасників ланцюга. Найбільшою загрозою для учасників ланцюга із статусом претендента є втрата позицій у формуванні (підтримуванні) внеску до створення сукупної цінності продукту.

Проведений аналіз ланцюга створення цінності за участю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дав змогу ідентифікувати досліджуване товариство як претендента на домінування у ланцюгу.

Донор ланцюга (сектор 2) створює високу частку цінності та має високі витрати у бізнес-процесах, однак, не отримує належної (як мінімум, пропорційної) частки сукупної винагороди.

Бізнес-процеси донора є найменш привабливими для конкурентів через їх високий рівень витрат, однак, усвідомлюючи неможливість існування ланцюга без такого важливого учасника, інші ланки мають прагнути до підтримування життєдіяльності донора через справедливий розподіл сукупної винагороди. До того ж за наявності нереалізованих з певних причин (наприклад, управлінської чи інноваційної неспроможності) резервів скорочення витрат та з огляду на залежність від них ланцюга загалом бізнес-процеси донора можуть стати об'єктом внутрішньоланцюгової конкурентної боротьби. Прикладом такої конкурентної поведінки є поглинання окремих виробничих товариств національними пивними компаніями.

У разі існування цілісної системи управління та з метою підтримування життєздатності і конкурентоспроможності ланцюга загалом його лідери повинні збалансувати розподіл сукупної винагороди за частину сукупної цінності, створеної донором. У такому разі проявляється партнерський характер внутрішньоланцюгової конкуренції.

Апробація методики дала змогу ідентифікувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як донора ланцюгів, ланками яких він є.

Лідер ланцюга (сектор 3) володіє передовими управлінськими інноваційними технологіями, що дає змогу йому при низькій частці у сукупних витратах створювати значну (домінуючу) частку сукупної цінності та отримувати відповідну (а здебільшого завищену) частку сукупної винагороди. Лідер ланцюга має сильні конкурентні позиції, і його головним конкурентом є претендент, який прагне до збільшення своєї частки у сукупній винагороді. З огляду на свій конкурентний статус лідер ланцюга прагне домінувати у визначенні правил поведінки у ланцюгу, встановленні способів і процедур розподілу сукупної винагороди та закріпленні своєї домінуючої позиції, оскільки він найбільше зацікавлений у конкурентоспроможності ланцюга

загалом. Великі частки цінності та винагороди спонукають лідера до підтримування ланцюга, перебирання на себе значної відповідальності за його успішне функціонування та, відповідно, диктату у визначенні правил розподілу сукупної винагороди.

Серед учасників ланцюгів, чиї бізнес-процеси створення цінності були об'єктами нашого дослідження, у якості лідерів ідентифіковано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інноватор ланцюга (сектор 4) має високі значення за трьома критеріями ідентифікації.

Володіючи високою часткою винагороди та створюючи високу частку сукупної цінності, він, зважаючи на значні масштаби діяльності, несе порівняно невеликі витрати на створення одиниці цінності, хоча частка його сукупних витрат в абсолютних вимірах доволі істотна. Дослідження характеру витрат інноватора дозволяє зробити висновок: якщо високий рівень витрат пов'язаний з процесами, що не створюють чи створюють непропорційно малу частку цінності, то їх ліквідація дозволить інноваторові перейти у ранг лідера. З іншого боку, якщо ці витрати обумовлені інноваціями, спрямованими на впровадження додаткових бізнес-процесів щодо зростання цінності, то інноватор може отримати монопольне становище у ланцюгу на певний період часу (або стабілізувати такий статус), витіснивши при цьому інших учасників ланцюга.

Такий підхід до ідентифікації інноваторів не є традиційним, оскільки поєднує ознаки підприємств з масовим і великосерійним виробництвом, а також окремі типові характеристики інноваційних (венчурних) підприємств. Крім того, дослідження галузових тенденцій розвитку ланцюгів створення цінності показали, що можливими успішними варіантами переходу у сектор інноваторів є процеси злиття і поглинання підприємств секторів донора і лідера. Прикладом реалізації таких стратегічних рішень є створення чотирьох національних пивних компаній: «САН Інтербрю Україна», «ВВН Україна», «Пивна група «Сармат», «Оболонь». Кожна із згаданих компаній є монополістом у сформованих нею ланцюгах створення цінності.

Проведений нами аналіз ланцюгів створення цінності, сформованих за участю регіонального виробника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не дозволив ідентифікувати жодного його учасника як інноватора ланцюга, хоча кожне із зазначених підприємств є потенційним інноватором.

Супутник (сектор 5) має найнижчі значення за трьома критеріями ідентифікації. Підприємства-учасники ланцюга, що належать до сектора супутників, мають, як правило, найменший вплив на сукупну цінність і реалізують допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси. Найчастіше підприємства такого типу беруть участь у ланцюгу на засадах довгострокового аутсорсингу. Підприємства-супутники не мають змоги впливати на принципи розподілу сукупної винагороди, задовольняючись обумовленим, погодженим з домінуючими учасниками розміром винагороди. Допоміжний і забезпечувальний характер бізнес-процесів супутника унеможливорює його міграцію до привабливіших секторів конкурентного простору, оскільки його вплив на сукупну цінність продукту є незначним.

Поведінка таких учасників відрізняється прагненням не допустити потенційних конкурентів до ланцюга і унеможливити вигідність виконання своїх бізнес-процесів іншими учасниками ланцюга.

Прикладом бізнес-процесів підприємств-супутників у ланцюгах створення цінності є виготовлення і обмін тари, інформаційний супровід, клінінгові послуги.

Потенційний банкрут (сектор 6), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, не отримує, відповідно, високої частки винагороди, проте несе значні(не пропорційні) витрати.

Потенційний банкрут використовує застарілі бізнес-процеси, при яких вартість досягнення конкретного (заданого) результату значно перевищує відповідні показники домінуючих учасників. Прагнення провести реінжиніринг бізнес-процесів як можливого варіанта поведінки потенційного банкрута нівелюється низькою часткою отримуваної сукупної винагороди, а також конкурентним тиском з боку домінуючих учасників ланцюга. Становище потенційного банкрута ускладнюється відсутністю мотивації до його збереження.

ння і підтримування з боку домінуючих учасників, які можуть перебрати на себе виконання бізнес-процесів банкрута зі значно вищими показниками ефективності.

Тимчасовий партнерсектор 7) має високі значення за одним з трьох критеріїв ідентифікації – часткою сукупної винагороди. Не вкладаючи значних ресурсів у створення сукупної цінності, тимчасовий партнер користується ситуаційними прогалинами серед бізнес-процесів ланцюга і отримує непропорційно високу частку сукупної винагороди. Існування таких тимчасових партнерів мотивує інших учасників ланцюга до побудови інтегрованої системи управління ланцюгом створення цінності з метою унеможливлення зростання впливу тимчасового партнера на розподіл сукупної винагороди.

Поведінка тимчасового партнера базується на прагненні витіснити з ланцюга підприємства-супутники, що забезпечить імовірність виконання їх бізнес-процесів. Відсутність конкурентів у секторі 5 дозволяє тимчасовим партнерам сподіватися на високий рівень винагороди, залишаючись у секторі 7.

Природний монополіст (сектор 8), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, отримує високу частку винагороди і несе значні витрати на виконання своїх бізнес-процесів. Присутність монополіста у ланцюгу обумовлюється технологічною необхідністю, а висока частка сукупної винагороди визначається, насамперед, монопольним становищем та неможливістю або економічною недоцільністю виконання учасниками ланцюга його бізнес-процесів. Враховуючи це, поведінка підприємств, що належать до сектора 8, не відзначається різноманітністю конкурентних дій. Своєю чергою, інші учасники ланцюга отримують значну мотивацію для технологічного реінжинірингу з метою мінімізації чи повного нівелювання впливу бізнес-процесів природного монополіста на сукупну цінність продукту. Зазвичай, природними монополістами є постачальники енергетичних та природних ресурсів. Яскравим прикладом природного монополіста, що має істотний вплив на ланцюг створення цінності, у ланцюгах ринку пива є постачальники води.

Оцінювання можливостей учасників ланцюга. Визначення бізнес-процесів, що створюють цінність, в розрізі кожного учасника. Визначення частки сукупної цінності, яку створюють ці бізнес-процеси. Виявлення бізнес-процесів, що не створюють доданої цінності, в розрізі кожного учасника. Визначення потенційних процесів-замінників, які можуть бути створені іншими учасниками:

визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів, та порівняння її із власною винагородою;

визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння їх із власними витратами;

прогнозування можливої недоотриманої вигоди від втрати конкретною ланкою ланцюга окремих бізнес-процесів;

визначення зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

Визначення власних можливостей. Виявлення можливостей виконання бізнес-процесів інших учасників ланцюга власними силами:

визначення розміру можливої винагороди, яку можна одержати за створену цінність цими бізнес-процесами та її порівняння із винагородою, яку одержують інші учасники;

визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння з витратами інших учасників;

визначення зміни конкурентного середовища внаслідок таких дій;

виявлення можливості входження у інші ланцюги та рівня загрози протидії інших учасників нинішнього ланцюга цьому входженню.

Визначення можливостей потенційних учасників ланцюга. Виявлення потенційних учасників ланцюга, які можуть запропонувати виконання ідентичних бізнес-процесів з створення цінності:

визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів та її порівняння із власною винагородою;

визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння із власними витратами;

дослідження зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

Виявлення бар'єрів входження у ланцюг для учасників ринку, що працюють на одному цільовому сегменті, мають аналогічні бізнес-процеси і здатні створити конкуренцію традиційним учасникам ланцюга.

Бар'єри входження у ланцюги можуть бути подолані шляхом витіснення із ланцюга компаній із аналогічними бізнес-процесами чи передачі частини бізнес-процесів існуючих ланок потенційним учасникам з огляду на доцільність та ефективність логістичного аутсорсингу. У першому випадку додатковою перешкодою витіснення є можлива довіра до існуючого партнера по ланцюгу та часткове взаємопроникнення бізнес-процесів. Така взаємодія допускає обмін закритою інформацією, що може спричинити загрозу втрати її конфіденційності і зменшити конкурентоспроможність ланцюга загалом. Очевидно, найвищий рівень довіри між учасниками ланцюга та інтенсивний обмін закритою інформацією є ключовою перешкодою входження нових учасників та одночасно захистом існуючих ланок від конкурентного впливу на ланцюг на цільових сегментах ринку товарів чи послуг. На наш погляд, це додатково підтверджує думку про доцільність зміни компанієцентричного підходу до розгляду конкурентних відносин і переміщення акцентів на конкуренцію між ланцюгами, до яких ці компанії належать.

Важливим протиріччям такої конкуренції може бути входження однієї компанії до конкуруючих між собою ланцюгів. У цьому випадку важливо не втратити обсяги продажів та здійснювати моніторинг ринку на предмет виникнення конкуренції між власними продуктами, цінність яких створюється у різних ланцюгах. Учасники кожного ланцюга спонукатимуть компаніювийти з інших конкуруючих ланцюгів з метою зменшення конкурентоспроможності цих ланцюгів, що додатково усуватиме можливість втрати конфіденційності інформації.

У пивній галузі існує практика входження пивних компаній до національних торговельних мереж, що конкурують на споживчих ринках. Компанії-виробники намагаються бути представленими у всіх торговельних мережах і тому не можуть надавати пріоритетного значення одному із ланцюгів, що діють на ринку. Це зменшує їх важливість як джерела

конкурентоспроможності ланцюга і, відповідно, послаблює їх конкурентні позиції всередині ланцюга.

Визначення рівня впливу кожного із учасників ланцюга на процес розподілу винагороди за сукупну створену у ланцюгу цінність. Оцінка відповідності отриманої частки винагороди частці створеної цінності та частці у понесених сукупних витратах. Встановлення структури винагороди, одержаної кожним учасником (з можливим ранжуванням важливості складових винагороди).

Таким чином, запропонована методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності дозволяє сформувати інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга. Розподіл видів забезпечення логістичної діяльності за логістичними потоками (матеріальними, інформаційними і фінансовими) на ПрАТ Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.6.

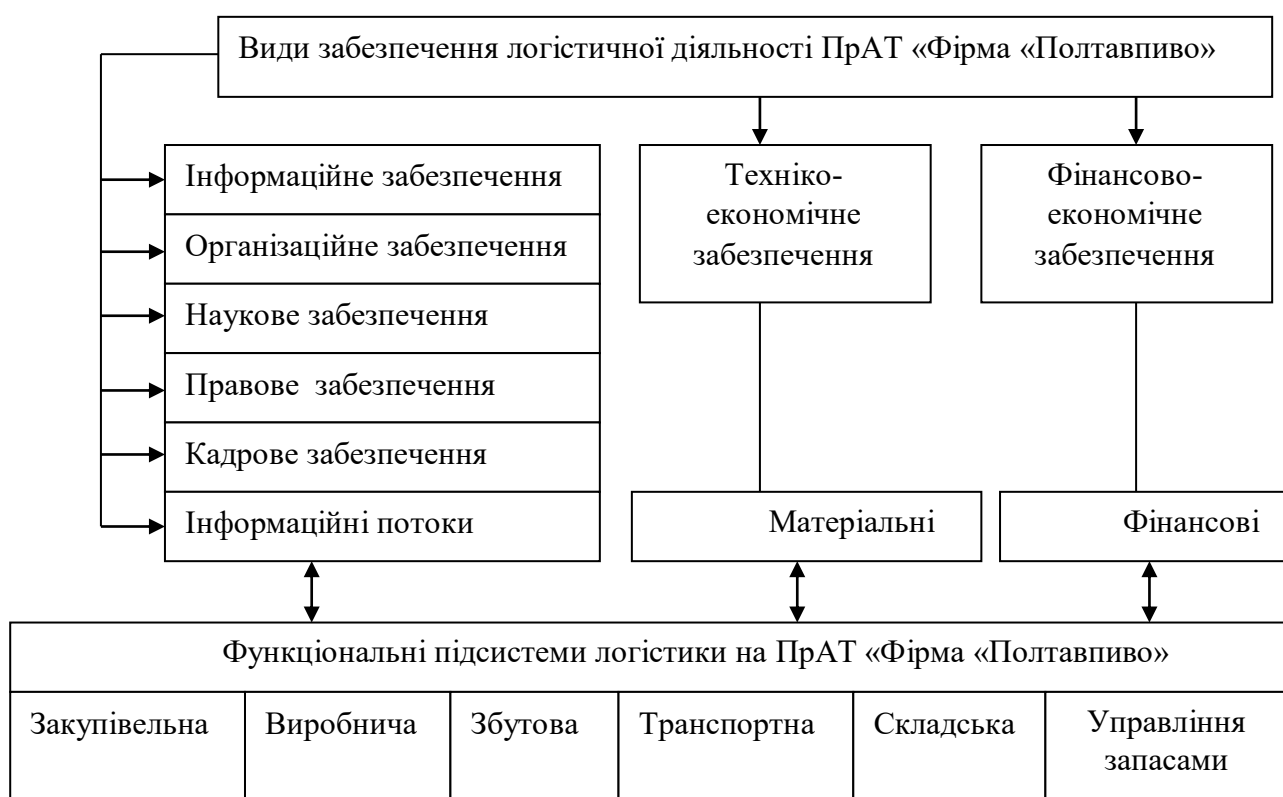


Рис. 3.6. Схема розподілу видів забезпечення логістичної діяльності за логістичними потоками на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сутність проблеми полягає в тому, що на цей момент ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своїй логістичній діяльності не має теоретичного та практичного підкріплення.

Відсутні чіткі теоретичні розробки, законодавчі акти, інструкції, достатня інформація, кошти й особливо висококваліфіковані кадри. Крім того, здійснення будь-якої діяльності передбачає оцінку її ефективності з метою вироблення відповідних управлінських впливів. Тому розробка теоретичних засад та методичного забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має наукове і практичне значення.

Отже, рух інформаційних потоків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відбувається під впливом таких видів забезпечення: інформаційне, організаційне, наукове, правове, кадрове; рух матеріальних потоків відбувається під впливом техніко-економічного забезпечення; рух фінансових потоків відбувається під впливом фінансово-економічного забезпечення.

Основними функціональними підсистемами логістики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є закупівельна, виробнича, збутова, транспортна, складова логістика та управління запасами.

Таким чином, було досліджено види забезпечення логістичної діяльності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та було розподілено за матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками.

Наступним кроком стане розрахунок економічного ефекту від запропонованої технології прийняття рішень у ланцюгах поставок.

Найважливішим резервом підвищення ефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалення процесу прийняття рішень. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань.

Процес прийняття управлінських рішень в логістиці передбачає певну послідовність операцій і процедур. Це діагностика проблеми, визначення можливих способів її розв'язання, оцінювання варіантів, вибір найвигіднішого варіанта.

Вдосконалення знань та дослідження у напрямку удосконалення прийняття управлінських рішень робить тему роботи актуальною та необхідною для становлення повноцінного менеджера з логістики.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження рішення – чітке дотримання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня керування – постійна проблема, зв'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Органи місцевого самоврядування Полтавської області досягли домовленості з генеральною дирекцією ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щодо створення у Полтавському регіоні технологічної та торгівельної мережі споживання безалкогольних напоїв. Цією угодою планується принципово нова технологія виробництва напоїв, їх трансформування та зберігання. Наприклад, з метою найбільш повного збереження станових якостей напоїв та скорочення транспортних витрат на доставку продукції до місця призначення пропонується перевозити напої не в склотарі автомобілями, а в спеціальних бочках – залізницею.

Таким чином, при цьому рекомендується провести реконструкцію та розширення місцевих склозаводів та побудувати сучасну автоматизовану мережу пунктів розливу та упаковки безалкогольних напоїв. Застосування такої логістичної системи дозволить не тільки забезпечити мешканців та гостей як міста Полтави харчовими продуктами високої якості, але й суттєво скоротити транспортні витрати.

Висновки до розділу 3

1. Запроновано нові методи прийняття управлінських рішень у ланцюгу поставок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». запропоновано для ПрАТ «Фірма«Полтавпиво» застосовувати таку основну систему визначення оптимального розміру замовлення для формування запасу. Також для ПрАТ Фірма«Полтавпиво» запропоновано систему оптимального розміру замовлення із постійним поновленням запасу. Впровадження концепції управління ланцюгом поставок на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а відповідно інтегрування процесів управління, дозволить збільшити можливості щодо спеціалізації, знизити витрати, покращити результативність діяльності, а також швидко і гнучко реагувати на потреби кінцевих клієнтів. Економічна криза змушує шукати нові резерви ощадності та конкурентоспроможності ланцюгів поставок.

2. Розроблено методику конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту. Трансформація відносин конкуренції призвела до виникнення її нових форм: конкуренції ланцюгів створення цінності на товарних ринках, основною конкурентною перевагою яких є сукупна цінність кінцевого продукту та внутрішньоланцюгової конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну винагороду, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника. Запропонована методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності дозволяє сформувати інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга.

ВИСНОВКИ

Під час розроблення напрямів покращення логістичного управління матеріальними потоками ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновані наступні висновки.

1. Вивчення теоретичних аспектів логістичного управління матеріальними запасами підприємства свідчить, що політику управління матеріальними запасами формують завдання управління запасами. Сутність поняття «управління матеріальними запасами» означає комплекс заходів, спрямований на забезпечення оптимальної кількості й видів фізичних ресурсів підприємства, необхідних для реалізації стратегічного плану підприємства. Ефективне управління матеріальними запасами підприємства дозволяє знизити тривалість виробничого і операційного циклу, зменшити поточні затрати на їх зберігання, вивільнити з поточного господарського обороту частину фінансових коштів, реінвестуючи їх в інші активи.

2. Дослідження методичних основ створення матеріальних запасів на підприємстві та управління ними показали, що ефективно працююча система управління матеріальними запасами дозволяє прийняти економічно обгрунтоване рішення про кількість товарів, які необхідно мати в кожній точці торгово-технологічного процесу і які товарні лінії зі складеного раніше плану необхідно запасати і чим поповнювати запас. Вибір рівня запасів (максимальний, оптимальний чи мінімальний) визначається: умовами роботи підприємства; стосунками підприємства з постачальниками й споживачами; станом логістичної інфраструктури; рівнем комп'ютеризації системи управління.

3. Характеристика системи управління матеріальними запасами підприємства свідчить про те, що підвищення ефективності використання систем управління запасами в логістичній системі підприємства призводить до необхідності розробки та впровадження оригінальних варіантів розглянутих вище систем контролю рівня запасів. У свою чергу, підприємствам, незважаючи на численні відхилення в постачальницько-збутової діяльності підприємства,

необхідно дотримуватися певної системи управління запасами, щоб уникнути хаотичності і невизначеності в забезпеченні процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами. Для цього підприємствам необхідна певна методика проектування логістичної системи управління запасами.

4. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це український завод по виробництву пива та безалкогольних напоїв, яке не тільки виробляє пиво та безалкогольні напої, але й займається купівлею допоміжних продуктів, тобто є дилером в ланцюзі постачань продовольчих товарів. Асортимент продукції ПАТ «Фірма «Полтавпиво» налічує близько 100 найменувань. товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, для якої характерним є: чітко виражений принцип єдиного початку, високий рівень централізації управління, повноваження функціональних спеціалістів незначні, мають рекомендаційний характер.

5. Динаміка економічних показників товариства показала, що у 2020 р.: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції склала 311784 тис. грн., що більше на 6,31 % (або на 18506 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і менше на 3,48 % (або на 11229 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; рівень обсягів реалізованої продукції знизився на 0,29 % (або на 914,7 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 0,06 % (або на 185,2 тис. грн.) порівняно з 2019 р. Динаміка фінансових показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показало, що у 2020 р.: валовий прибуток збільшується на 36,27 % (або на 28524 тис. грн.) проти 2018 р. і на 5,36 % (або на 5454 тис. грн.) проти 2019 р.; прибуток від операційної діяльності склав 44443 тис. грн., що більше на 19806 тис. грн. або на 80,39 % проти 2018 р. і на 4265 тис. грн. або на 10,62 % проти 2019 р.; прибуток від звичайної діяльності до оподаткування дорівнював 42141 тис. грн., що більше на 21813 тис. грн. або на 107,31 % ніж у 2018 р і на 4627 тис. грн або на 12,33 % ніж у 2019 р.; чистий дохід склав 31819 тис. грн., що більше на 15191 тис. грн. або на 91,36 % ніж у 2018 р. і на 2101 тис. грн або на 7,07 % ніж у 2019 р. В цілому фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 рр. показав, що є позитивна зміна динаміки його показників. В цілому товариство є фінансово стійким за багатьма фінансовими критеріями.

6. На основі проведеного SWOT – аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності. На даний момент підприємстві використовує стратегію обмеженого зростання. При стабільному попиті (витратах) на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для управління запасами використовує нормативний метод, що ґрунтується на розрахунку диференційованих чи укрупнених (за номенклатурними групами) норм виробничих і товарних запасів (чи окремих їх частин: поточній, страховій, підготовчій) при складських або транзитних поставках продукції. Особливо ефективний нормативний метод стосовно управління багатопродуктовими запасами, а саме, запасними частинами для ремонту та технічного обслуговування машин і обладнання.

7. Запропоновано нові методи прийняття управлінських рішень у ланцюгу поставок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». запропоновано для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовувати таку основну систему визначення оптимального розміру замовлення для формування запасу. Також для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» запропоновано систему оптимального розміру замовлення із постійним поновленням запасу. Впровадження концепції управління ланцюгом поставок на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а відповідно інтегрування процесів управління, дозволить збільшити можливості щодо спеціалізації, знизити витрати, покращити результативність діяльності, а також швидко і гнучко реагувати на потреби кінцевих клієнтів. Економічна криза змушує шукати нові резерви ощадності та конкурентоспроможності ланцюгів поставок.

8. Розроблено методику конкурентної ідентифікації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у ланцюгу створення цінності продукту. Трансформація відносин конкуренції призвела до виникнення її нових форм: конкуренції ланцюгів створення цінності на товарних ринках, основною конкурентною перевагою яких є сукупна цінність кінцевого продукту та внутрішньоланцюгової

конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну винагороду, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника. Запропонована методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності дозволяє сформувати інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Основний Закон. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996.
2. Господарський кодекс України: Офіційні тексти М-во юстиції України. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 304 с.
3. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49, ст. 668. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 191-VIII від 12.02.2015, ВВР. 2015. № 21, ст. 133. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Бондаренко Н.М., Яресько А.М. Сутність та класифікація виробничих запасів на підприємстві. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2014. № 4. С. 273 – 281
5. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 2 (13). С. 15 – 25.
6. Величко О.П. Розвиток логістики в системі менеджменту підприємств аграрної сфери економіки: дис. докт. ек. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ: Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2016. 566 с.
7. Гаврилова Т. В. Оцінка результатів діяльності підприємства та реалізації активності. 2017. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui>.
8. Глобальна економіка (навчальні теми і практикум) / В.І. Дубницький, І.П. Ганжела, Н.М. Чуприна; за ред. В.І. Дубницького. Дніпропетровськ: УДХТУ, 2015. 588 с.
9. Григорак М.Ю. Digital transformations of logistics customer service business models / М.Ю. Григорак, Н.В. Трушкина, Тадэуш Попковський, К.М. Молчанова. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Вип. 1. С. 57 – 75.

10. Зеленко О.М. Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип II (74). С. 70 – 82.
11. Кальченко А.Г. Функціональна логістика: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2008. 180 с.
12. Кондратенко К.В., Прутков А.В., Лоза В. Стратегічне планування при розробленні стратегічних рішень. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 15 травня 2018 р. Ч. 1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. С. 184-186.
13. Крикавський Є.В. Логистика. *Логістика. Проблемы транспортной логистики*. 2016. №1-2 С. 10-11.
14. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №5(179). С. 30-42
15. Крикавський Є.В. Теорія логістики. Логістика – галузь економічної науки. Львівська політехніка. 2020. С. 3 – 10. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/48002/2/2000n390_Krykavskiy_Ie_V-Lohistyka_haluz_ekonomichnoi_3-10.pdf.
16. Крикавський Є.В., Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. Адаптивність як чинник стратегічної успішності підприємств в епоху цифрових технологій. Маркетинг цифрові технології: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Одеса 26-27 травня 2016 р. С. 94-96.
17. Крикавський Є.В., Русановська О.А. Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення функціонування контролінгу логістичної діяльності. Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м.Ужгород, 15-16 квітня 2016 р. С.139-141.
18. Крикавський Є.В., Якимишин Л.Я. Логістика високотехнологічних споживчих електронних товарів. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XXI-ої міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк 25-26 травня 2016 р. С. 75-77.

19. Лебедева А.В. Маркетинговая логистика. Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. № 2 (32). 2015. С. 207 –211.
20. Лиса С.С. Ринок логістичних послуг в Україні: динаміка, структура, перспективи. *Товари і ринки*. 2017. № 24. Т. 2. С. 52 – 62.
21. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт / А.В. Кононенко, Ю. О. Романенков, В.П. Гатило. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.
22. Мета діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL:
<http://poltavpivo.com/Templates/storage/media/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%202017.PDF>
23. Назаренко О.В. Аудит логістичного сегменту діяльності підприємства: складові елементи та пріоритетні напрями. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С. 5 – 9.
24. Організаційна структура підприємства: веб-сайт. URL:
http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24929/1/Knysh_magistr.pdf
25. Основні нормативно-правові документи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL:
https://drive.google.com/file/d/1Yed0DUUs_wy_1LEwTnKpzZqm1DWTiO.
26. Патора-Висоцька З. Деконструкція і реконструкція структури відносин в ланцюгу вартості. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків 2-3 квітня 2015 р. С.135-137.
27. Патора-Висоцька З. Концепція ланцюга вартості Портела в умовах ланцюга поставок. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах*: теорія і практика: збірник доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Кіровоград 17 квітня 2015 р. С.9-10.

28. Патора-Висоцька С. Ланцюг вартості Портера (конструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №2. С. 121-133.
29. Петецький І., Похильченко О.А. Модель Кральїца у формуванні «верхньої» частини ланцюга поставок. *Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. м.Ужгород-Мукачево 24-25 квітня 2015 р. С.426-429.
30. Похильченко О.А. Оцінка результативності інноваційних ланцюгів поставок. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Європейський вектор – нові виклики та можливості*: III Міжнародна науково-практична конференція. м. Львів 14-16 травня 2015 р. С.199-200.
31. Похильченко О.А., Чернописька Н.В. Конфлікт цілей виникає на всіх рівнях управління ланцюгом поставок. *Логистика проблемы и решения «Конфликты в логистических цепях*. 2015. №2. С. 18-27.
32. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» : веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ru/>
33. Предмет діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: веб-сайт. URL:<http://poltavpivo.com/Templates/storage/media/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%202017.PDF>.
34. Рубан Л.О., Козел М.А. Формування та оптимізація виробничих запасів у логістичній системі. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 313 – 318.
35. Русановська О.А., Патора Р. VBA у формуванні логістичної контролінгової інформації. *Глобалізаційні та Євроінтеграційні процеси в розвитку національних економік*: матеріали II науково-практичної інтернет-конференції, м. Львів, 29 квітня 2015 р. С.111-114.
36. Сафонов О.С. Управление запасами; Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2015. 118 с.
37. Стець О.М., Патора Р. Стратегічний вимір менеджменту в ланцюгу поставок. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки*: тези II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Луцьк 20 березня 2015р. Ч.1. С.184-185.

38. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №12 Вип. 3. С 219-222.
39. Телішевська О.Б. Витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємств: дис. ... канд. наук 08.00.04. Львів, 2017. 223 с.
40. Телішевська О.Б., Кузьмін О.Є. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3, С. 231- 236
41. Ткаченко А.М. Управління витратами – нагальне завдання сьогодення. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2015. № 2. С.70-74.
42. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
43. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.
44. Чичуліна К.В., Кладченко Я.О. Оцінка фінансової результативності підприємств пивоварної галузі. *Розвиток фінансового ринку в Україні: проблеми та перспективи: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 08 листопада 2018 р. / ред. кол.: В.О. Онищенко, В.В. Гришко, Л.О. Птащенко [та ін.].* Полтава: ПолтНТУ, 2018. С. 139–141.
45. Чуприна Н.М. Управління еколого-орієнтованим розвитком промислових підприємств: монографія. Д.: ДВНЗ УДХТУ, 2018. 354 с.
46. Якимишин Л.Я. Особливості аутсорингу ключових видів діяльності підприємства. *Безпека, екстремізм, тероризм: XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів 23-24 квітня 2015 р.* С.184-185.
47. Fihun Nazar. The Features of Logistics Flows Formation in Terms of E-commerce. *Przedsiębiorczość i zarządzanie: Firmy rodzinne – doswiadczenia i perspektywy zarządzania. Tom XVI, zeszyt 7.* Łódź, 2015. С. 115-130.
48. KPI EXAMPLES FOR THE LOGISTICS INDUSTRY. URL: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>. (дата звернення: 01.05.2021 р.).
49. Pokhylchenko Elena Identification in a Supply Chain as the Basis for Synergy of Innovative Solutions. *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Tom XVI, zeszyt 5,*

część I. Rola zarządzania projektami i procesami w wymiarze lokalnym i regionalnym. Łódź. Warszawa , 2015. C.23-41.

50. SWOT-аналіз підприємства: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/15044/marketing/swot_analiz_pidpriyemstva.

51. Telishevskaya O. and Kuzmin O. Methodology of calculations of logistic costs and charges for delivery. *Economics, entrepreneurship, management*. 2015. № 2. PP.51-57.

52. Voronina R. The Impact of Globalization on the Development of City Logistics. Wpływ globalizacji na rozwój logistyki miasta. *Annales. Universitatis Mariae Curie – Skłodowska Lublin – polonia. SECTIO H* vol. XLIX, 3. 2015. C.81-89.

ДОДАТКИ