

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

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними
структурними підрозділами підприємства»

Виконав: студент групи 401-ЕМл

Москальов Олексій Володимирович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність логістики та її роль у діяльності сучасного підприємства	6
1.2. Необхідність створення служби логістики та рівень її інтеграції у діяльність підприємства	13
1.3. Основні функції і завдання служби логістики та порядок її взаємодії з суміжними структурними підрозділами підприємства	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	31
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	42
2.3. Оцінка існуючої служби логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективності її взаємодії з іншими структурними підрозділами	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	60
3.1. Методичний підхід до удосконалення логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	60
3.2. Розвиток взаємодії служби логістики з іншими структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах інтегрованого підходу	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

У контексті сучасних тенденцій розвитку економіки нашої держави підприємства та організації різних сфер діяльності, з одного боку, мають досить широкі можливості для формування стійких конкурентних переваг на обраному сегменті ринку, а з іншого – змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які стають все більш відчутними і реальними. В таких умовах надзвичайно важливого значення набуває процес створення логістичних систем, здатних забезпечити інтеграцію виробництва та його матеріально-технічного забезпечення, транспортування й інформаційного забезпечення для відповідного скорочення логістичних витрат і підтримання високого рівня обслуговування споживачів. Управління такими системами здійснюють спеціально для цього створені структурні підрозділи – служби логістики.

Безумовно, наукове осмислення різних аспектів проблеми функціонування служби логістики на рівні окремих суб'єктів господарювання знайшло своє відображення у працях таких відомих вчених, як О.В. Авраменко, О.В. Безсмертна О.В., Л.С. Безугла, Т.М. Білокінь, Д.В. Воловик, О.С. Воронко, Т.В. Ільченко, О.В. Колодізева, О.В. Кравець, Л.Я. Малюта, В.М. Марченко, Г.Л. Матвієнко-Біляєва, К.В. Мельникова, Н.Я. Михаліцька, О.О. Мороз, І.М. Пальчик та багатьох інших. Однак проблема удосконалення взаємодії даної служби із суміжними структурними підрозділами підприємства все ще потребує подальшого вивчення, тому її висока актуальність і виняткова практична цінність, зрештою, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було вирішено такі основні завдання:

розкрити економічну сутність логістики та її роль у діяльності сучасного

підприємства;

розглянути необхідність створення служби логістики та рівень її інтеграції у діяльність підприємства;

визначити основні функції і завдання служби логістики та порядок її взаємодії з суміжними структурними підрозділами підприємства;

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

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

оцінити існуючу службу логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективність її взаємодії з іншими структурними підрозділами;

розробити методичний підхід до удосконалення логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

обґрунтувати необхідність розвитку взаємодії служби логістики з іншими структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах інтегрованого підходу.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління службою логістики і удосконалення її взаємодії із суміжними структурними підрозділами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження нами було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту та логістики, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних

вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами підприємства. Запропоновані у роботі рекомендації щодо удосконалення управління службою логістики можуть бути впроваджені у практичну діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 58 таблиць, 39 рисунків, 176 джерел літератури, а також 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність логістики та її роль у діяльності сучасного підприємства

Сьогодні без логістики досить складно собі уявити успішну господарську діяльність підприємства будь-якого масштабу та сфери діяльності, оскільки сучасна логістика починається із первинних джерел сировини та матеріалів, знаходить своє логічне продовження в обігу матеріалів та напівфабрикатів у межах виробничого процесу і завершується доставкою продукції кінцевим споживачам, сприяючи при цьому досягненню основних цілей підприємства та отриманню ним очікуваного фінансового результату. У надскладних реаліях сьогодення неабияка увага до важливих аспектів розвитку логістики обумовлена, насамперед, її потенційною можливістю забезпечувати стійкі конкурентні переваги для будь-якого суб'єкта господарювання в умовах жорсткої конкурентної боротьби за джерела сировини і ринки збуту готової продукції.

Сучасне тлумачення сутності поняття «логістика» з позицій економіки та управління є досить багатограним, воно залежить не лише від рівня розвитку логістичного бізнесу у межах окремої країни чи регіону, але й від конкретного напрямку логістичної діяльності на рівні підприємства. Відтак, логістику розглядають і як сукупність функцій, пов'язаних із управлінням матеріальним та супутніми йому потоками, і як цілісну наукову концепцію, яка передбачає необхідність оптимізації економічних процесів у глобальному масштабі.

Поняття логістики має досить давню історію і своїм корінням воно сягає глибини тисячоліть (рис. 1.1). У Стародавньому світі «логістикою» (від грец. *logistike* – «майстерність підраховувати») вважали «мистецтво здійснювати

обчислення», яким вправно користувалися у військовій справі і в сфері торгівлі



Рисунок 1.1 – Історичні передумови виникнення логістики як наукового

напряму [узагальнено автором за даними: 4; 28; 29; 44]

Як видно з рис. 1.1, основні принципи закупівельної логістики у різний час використовували ремісники і цехові майстри для того, щоб забезпечити власне виробництво поставкою необхідних компонентів. Вирішувалося також питання про те, у кого краще здійснювати закупівлю, якої якості має бути сировина чи матеріали, який обсяг потрібен, і як краще здійснити доставку замовлення до цеху? Основи виробничої логістики, які потрібні для того, щоб оптимізувати матеріальні та інформаційні потоки, і управляти ними, застосовувалися ще в Стародавньому Єгипті для того, щоб побудувати піраміди силами тисяч людей. Транспортна логістика та її принципи використовувалися купцями різних часів і країн і мандрівниками, які відкривали нові торговельні шляхи. Ну, і звичайно, ж не варто забувати про логістику збуту, яка завжди розвивалася досить швидкими темпами.

На початку ХХ ст. логістику ототожнювали із методом встановлення математичних закономірностей, а вже у середині ХХ ст. в США з'являються перші наукові публікації, присвячені теоретичним і практичним основам логістики, формуються її основні категорії та концепції. Новітній етап розвитку логістики, початок якого припадає на 2000 р., характеризується відчутним впливом глобалізаційних процесів на теорію і практику логістики, у результаті якого наразі спостерігається не лише активний розвиток ринку логістичних послуг, але й удосконалення методів управління логістичними процесами.

Різноманітність наукових підходів до визначення сутності поняття «логістика» (табл. 1.1), які сьогодні можна побачити у сучасній літературі [4; 5; 11; 14; 22; 25; 28; 29; 44], вказує на два незаперечні факти:

по-перше, логістика, як прикладна наука, продовжує перебувати на стадії бурхливого розвитку, окреслюючи все більш широкий спектр проблем і завдань як за специфікою формулювання, так і за масштабами поєднання різних складових елементів;

по-друге, логістика, як сфера безпосереднього практичного застосування, має безпосереднє відношення до багатьох важливих напрямів діяльності

людини.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення сутності поняття «логістика» у сучасній науковій літературі

Автор (и), джерело	Тлумачення поняття «логістика»
О.В. Безсмертна, О.О. Мороз, Т.М. Білокінь, І.В. Шварц [4, с. 23]	Наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у просторі і часі від їхнього первинного джерела до безпосереднього споживача.
Л.М. Герасимова, О.А. Зеленіна [11, с. 15], Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч [22, с. 65]	Наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими операціями, що здійснюються у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, подальшої переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього.
Л.Я. Малюта, Р.П. Шерстюк [28, с. 34]	Наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками.
Г.О. Пудичева [44, с. 96]	Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і сервісними потоками.
В.М. Марченко, В.В. Шутюк [29, с. 31]	Процес планування, реалізації і контролю економічно ефективного переміщення і складування сировини, запасів незавершеного виробництва, готових виробів та пов'язаних із цим послуг та відповідної інформації з місця походження до місця споживання для забезпечення відповідності вимогам споживачів.
Л.О. Кустріч, М.О. Гуменюк [25, с. 90]	Сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами.

За даними табл. 1.1 можемо стверджувати, що сьогодні логістика є тим важливим напрямом діяльності, за рахунок розвитку якого окремий суб'єкт господарювання може покращити своє стратегічне положення на обраному сегменті ринку і підвищити свою конкурентоспроможність. Водночас, логістика набуває інтегрального характеру і все частіше розглядається як наука управління ланцюгами постачання, і як сучасна технологія ефективного управління. Все це дозволяє нам сформулювати власне бачення сутності даного поняття, згідно з яким логістика – це ефективний інструмент планування, організації та управління процесами руху матеріального та супутніх йому

потоків, спрямована на отримання максимального прибутку усіма учасниками транспортно-розподільчого процесу шляхом оптимізації їхніх логістичних витрат. Кінцеву мету логістики можна представити у наступному вигляді (рис. 1.2).

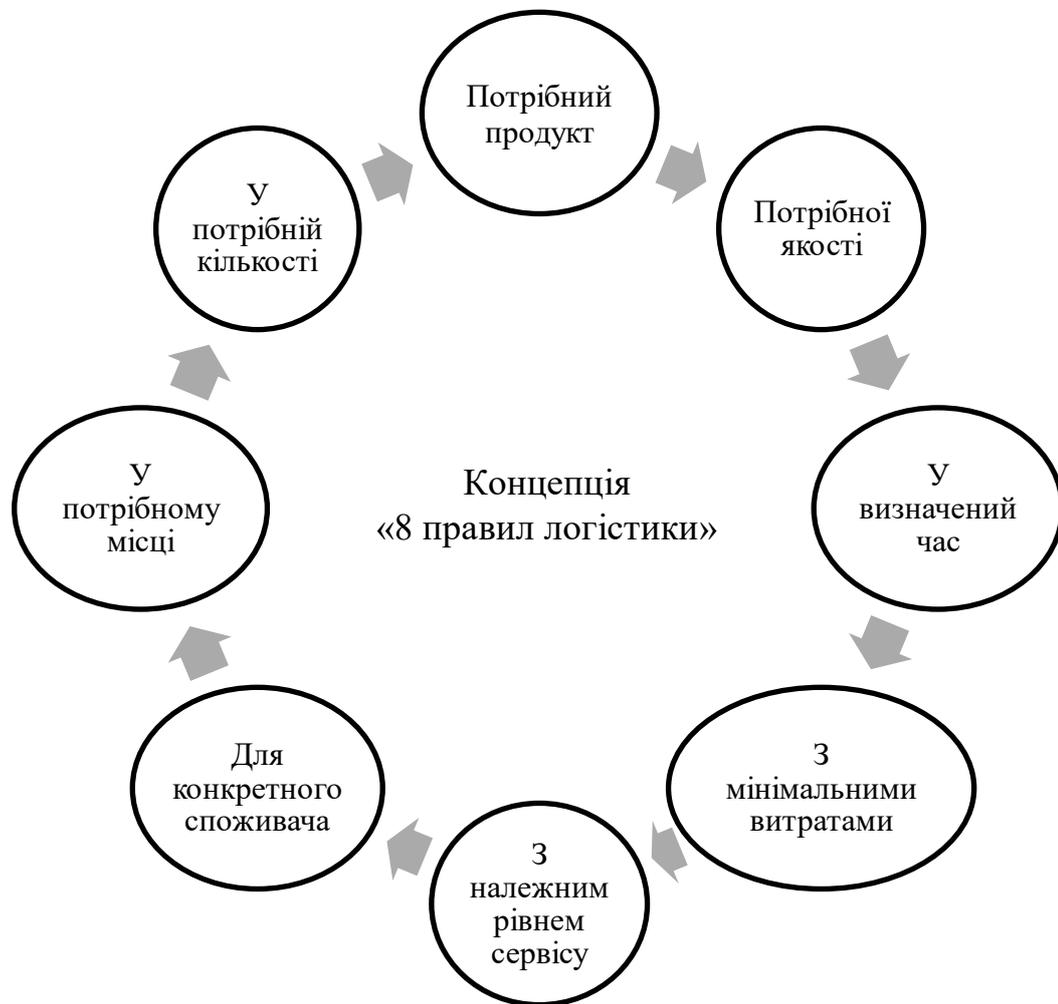


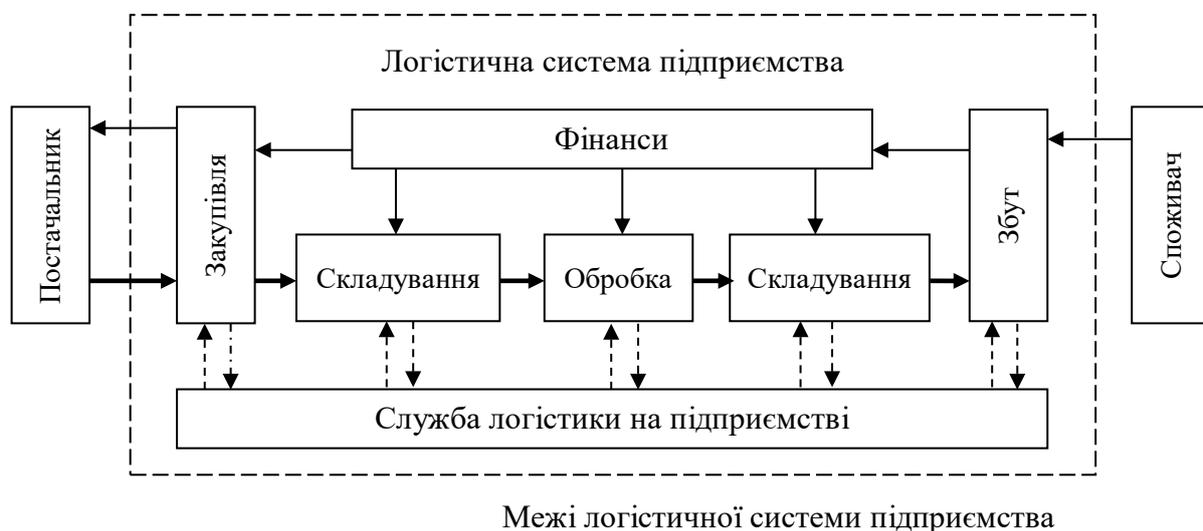
Рисунок 1.2 – Головна мета логістики, відображена через призму її складових [розроблено автором за даними: 5; 28]

Як бачимо з рис. 1.2, головна мета логістичної діяльності вважається досягнутою, якщо вказані вище умови виконані у повному обсязі, тобто необхідний товар необхідної якості та у необхідній кількості доставлений у чітко визначений час та місце конкретному споживачеві з мінімальними витратами і з належним рівнем сервісу.

Відповідно основні завдання логістики авторський колектив у складі

Є. Крикавського, О. Похильченко та М. Фертч [22, с. 96] пропонує умовно розподілити на три категорії: глобальні; загальні; специфічні. Так, зокрема, глобальні завдання логістики мають бути пов'язані із досягненням максимального ефекту із мінімальними витратами в умовах нестабільного середовища. Натомість, загальні завдання передбачають: створення інтегрованих систем регулювання матеріальних потоків; контроль за переміщенням цих потоків; стандартизацію напівфабрикатів і упаковки; прогнозування обсягів реалізації, виробництва та складування продукції; розподіл транспортних засобів; організацію післяпродажного обслуговування. Нарешті, специфічні завдання логістики безпосередньо пов'язані зі створенням мінімальних запасів, скороченням часу зберігання продукції у вигляді запасів, а також скороченням часу транспортування продукції.

Одним із фундаментальних понять логістики є поняття «логістична система», найбільш характерними особливостями якої є наявність поточкових процесів і певна системна цілісність, що забезпечується через упорядковані зв'язки між окремими елементами (рис. 1.3).



Умовні позначення:

→ матеріальні потоки; → потоки фінансових витрат; --> інформаційні потоки

Рисунок 1.3 – Основні елементи логістичної системи підприємства та характер економічних зв'язків між ними [28, с. 21; 49, с. 112]

За даними рис. 1.3 можемо стверджувати, що така система – це упорядкована структура, у складі якої здійснюється планування і реалізація руху та розвиток сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичного потоку, починаючи з придбання ресурсів у зовнішньому середовищі, і закінчуючи реалізацією готової продукції безпосереднім споживачам. Фактично це означає, що спочатку підприємство здійснює придбання засобів виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять в логістичну систему, де буде здійснюватися їх складування, подальша обробка і зберігання, а згодом – залишають її і надходять у споживання, в обмін на надходження фінансових ресурсів до логістичної системи.

Багаторічний досвід господарювання вказує на те, що підприємство, незалежно від обраної сфери діяльності та масштабу ведення бізнесу, має організувати свою роботу, яка пов'язана з логістикою, наступним чином:

створити свою власну службу логістики, яка буде організовувати всі дії, пов'язані з логістичною діяльністю, сутність якої ми розглянемо на наступному етапі даного наукового дослідження;

придбати певні логістичні послуги у сторонньої організації, що надає логістичні послуги (транспортування, зберігання, обробка вантажів);

придбати логістичні послуги, застосовуючи довгострокові контракти. У цьому випадку створюються стратегічні альянси. Всі сторони, пов'язані з доставкою продукції, домовляються про використання спільної фірми, яка надає логістичні послуги, тобто про використання так званої третьої сторони.

Таким чином, логістика – це інтегральний інструмент управління, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг) управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Сучасна логістика включає в себе два масштабні процеси. Перший із них передбачає необхідність формування параметрів взаємовідносин бізнесу з постачальниками ресурсів і управління переміщенням ресурсів у процесі

створення продукції, а другий – побудову відповідного механізму надходження створеної на підприємстві продукції до кінцевих споживачів. Одним із ключових понять у сфері логістики є поняття «логістична система», для ефективного управління якою потрібно створити відповідну службу логістики на підприємстві. Сутність і значення такого елемента організаційної структури управління пропонуємо розглянути більш детально.

1.2. Необхідність створення служби логістики та рівень її інтеграції у діяльність підприємства

Протягом останніх десятиліть в Україні майже на кожному підприємстві великого та середнього бізнесу з'явилися власні відділи логістики і ця тенденція свідчить про збільшення ролі логістичного управління у конкурентній боротьбі на ринках товарів і послуг. Однак правильно визначити завдання, які має виконувати служба логістики, сформуванню стратегію її подальшої діяльності і знайти для неї правильне місце в організаційній структурі управління з першого разу вдається далеко не завжди. Створення формальної логістичної служби, яке полягає у перейменуванні старих чи введенні нових посад і передаванні управлінських функцій від одних суб'єктів до інших зазвичай не приносить очікуваного результату, адже ефективну діяльність такого структурного підрозділу неможливо створити без розуміння місця, ролі і завдань, які він насправді має виконувати на підприємстві.

У сучасній економічній літературі переважна більшість вчених [5; 8; 10; 12; 14; 18; 22; 30] визначає логістичну службу як самостійний підрозділ чи департамент в організаційній структурі управління підприємством, який уповноважений на управління потоковими процесами і вирішення питань, безпосередньо пов'язаних із логістичною сферою діяльності. За переконанням окремих авторів [4; 29; 49], логістична служба – це відділ, який займається оперативно-календарним плануванням на підприємствах серійного чи масового

типів виробництва, здійснює загальний контроль якості виготовленої продукції, координує роботу внутрішньовиробничого технологічного транспорту, здійснює управління запасами на всіх рівнях існуючої складської системи та безпосередньо в технологічному процесі виробництва, відповідає за автоматизацію процесів управління матеріальними та супутніми їм потоками.

Все це дозволяє нам стверджувати, що сьогодні служба логістики на будь-якому підприємстві, незалежно від масштабу його діяльності, – це зовсім не виконавець операцій з переміщення готової продукції (для цього, як відомо, є експедитори і перевізники), а справжній організатор виконання логістичних процесів на підприємстві, у тому числі й процесів управління, найбільш доцільним способом – з урахуванням наукових і економічних обґрунтувань і розрахунків, логіки та інтересів підприємства.

Головною метою функціонування служби логістики є забезпечення ефективної діяльності усієї логістичної системи підприємства [30; 32], тобто оптимізація процесів постачання, виробництва і збуту (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Функціональні сфери логістичної діяльності [32]

При цьому основною метою логістичного управління у сфері постачання на будь-якому підприємстві, як зазначають у одній зі своїх наукових праць Н.Я. Михаліцька та М.Р. Верескля [32, с. 107], має бути задоволення потреб

виробництва в сировині, матеріалах, комплектуючих виробках, інструментах, паливі та обладнанні в необхідній кількості, потрібної якості і з найменшими витратами часу і коштів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні завдання логістичного постачання на підприємстві

Матеріально-технічне забезпечення	Складське господарство	Формування запасів готової продукції	Оптимізація транспортних потоків
Розробка норм і нормативів, аналіз запасів матеріальних ресурсів	Складування продукції та її зберігання	Планування запасів готової продукції	Вибір засобів і маршрутів транспортування продукції.
Розробка планів матеріально-технічного забезпечення	Розрахунок складських витрат, ведення звітності та обліку	Розрахунок витрат на зберігання запасів на складах	Забезпечення транспортом підрозділів підприємства
Ведення договірної роботи з матеріально-технічного забезпечення	Організація процесу навантаження та транспортування продукції	Розміщення запасів на складах і контроль за їх станом	Визначення умов оплати та укладання договорів на оренду транспорту
Організація надходження матеріалів та обладнання на склади підприємства	Контроль за виконанням заявок на постачання продукції	Оформлення відповідної документації, ведення обліку та звітності	Розрахунок транспортних витрат
Ведення обліку, аналізу і контролю за рухом, зберіганням і використання матеріалів та обладнання; контроль за сплатою за придбані матеріальні ресурси		Мінімізація ризиків і втрат від накопичення запасів продукції	Транспортування продукції, оформлення транспортних накладних
Мінімізація втрат від придбання неякісних ресурсів, несвоєчасного їх постачання			Мінімізація ризиків простоїв транспорту

Примітка: узагальнено автором за даними: [5; 9; 32; 41]

За даними табл. 1.2, процес постачання сировини на підприємство є надзвичайно важливим для нормального його функціонування, адже від матеріального забезпечення вирішальним чином залежить загальна ефективність виробничої діяльності. Сучасне виробництво – це складний механізм, який включає і виробничо-технологічні підрозділи, що здійснюють виробництво напівфабрикатів, деталей, комплектуючих із початкової сировини

та комплектацію готової продукції, і велику кількість допоміжних підрозділів, які формують інфраструктуру виробництва. З огляду на це, можемо визначити пріоритетні завдання логістичного управління у сфері виробництва (рис. 1.5).

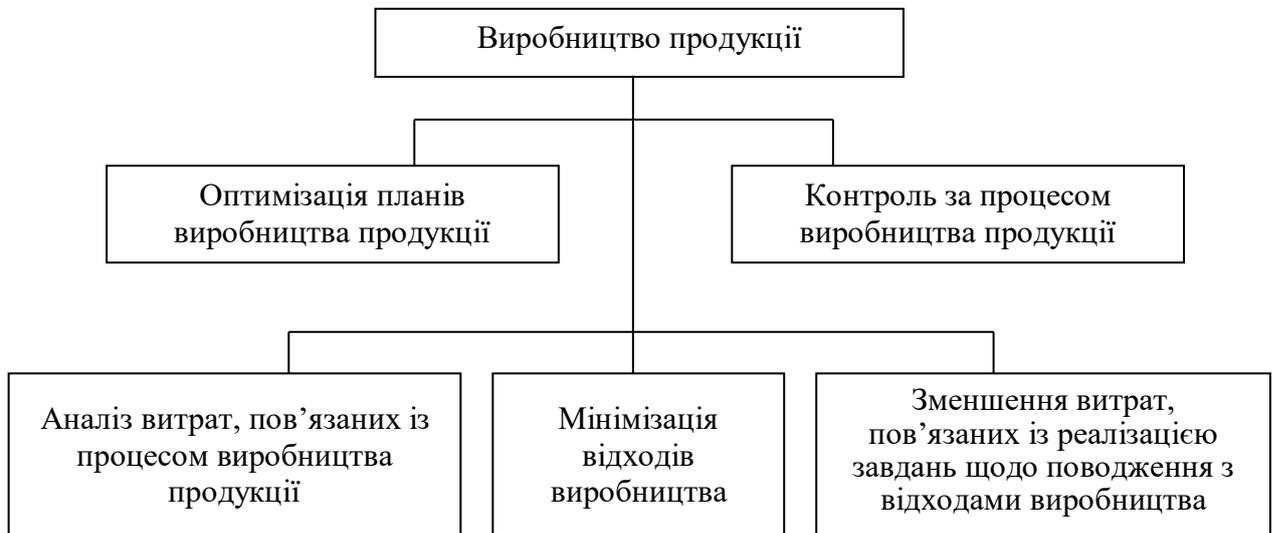


Рисунок 1.5. Основні завдання логістичного управління у сфері виробництва [визначено автором за даними: 38, с. 22; 46, с. 110]

Не менш важливим, ніж процес виробництва, є процес збуту продукції, який дозволяє перетворити потреби потенційного покупця на реальний попит на конкретний вид продукції (рис. 1.6).

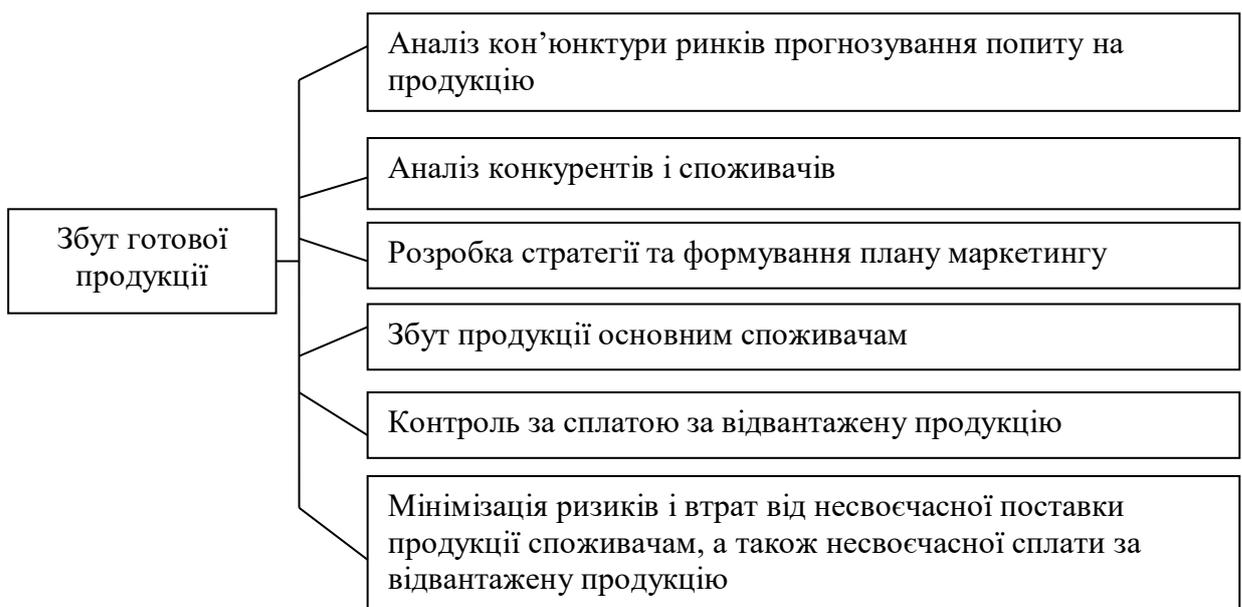


Рисунок 1.6 – Завдання процесу збуту готової продукції на підприємстві [узагальнено автором за даними: 5, с. 77; 31, с. 85]

Згідно результатів проведеного нами дослідження можемо стверджувати, що логістичне управління на рівні окремого суб'єкта господарювання являє собою особливий вид господарської діяльності, успішна реалізація якого потребує здійснення процесів логістичної діяльності у чітко визначеній послідовності, що в кінцевому підсумку дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків.

Враховуючи викладене, саме служба логістики на підприємстві має координувати всі основні логістичні операції, включаючи закупівлю, транспортування, зберігання і доставку готової продукції безпосереднім споживачам. Завдяки ефективно організованій службі логістики підприємство може знизити вартість здійснення постачання і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Незважаючи на визнану необхідність створення ефективної служби логістики на підприємстві, чітких алгоритмів її формування сьогодні не існує. Створення такого структурного підрозділу зазвичай ініціюється керівництвом підприємства, яке на основі результатів досліджень розвитку сучасного ринку та з урахуванням специфіки ведення господарської діяльності, приймає рішення про необхідність створення і впровадження служби логістики.

З одного боку, створити службу логістики «з нуля» досить непросто, а з іншого – це дозволяє уникнути боротьби з усталеними на підприємстві традиціями, неефективними схемами, які стримують розвиток його ключових бізнес-процесів. Починати роботу над створенням нового структурного підрозділу рекомендується з детального опису усієї сукупності логістичних функцій, які мають здійснюватися на підприємстві. Далі важливо визначити перелік тих функцій, які доцільно віддати на аутсорсинг. Найчастіше, це може бути транспортна логістика, митне оформлення і складування. Передавання логістичних функцій «на сторону» у жодному разі не означає, що вони не знаходять свого відображення в організації служби логістики. Як мінімум, має бути визначена хоча б одна контактна особа, яка буде забезпечувати

безперервність потоку інформації між підприємством і його логістичним партнером, контролювати належне виконання укладеного договору, і в разі виникнення такої необхідності – шукати нових логістичних партнерів.

Далі необхідно визначити модель служби логістики, яка буде найбільш оптимальною для того чи іншого суб'єкта господарювання. Результати наукових досліджень О.М. Петухової і А.І. Лепіхової [42, с. 89] вказують на те, що для побудови організаційної структури логістичного управління на рівні окремого підприємства можна використовувати як лінійну, так і функціональну, матричну чи дивізіональну структуру управління. Всі вони, як відомо з теорії управління, відрізняються між собою за рівнем централізації логістичного управління на підприємстві та характером розподілу повноважень між нею та іншими структурними підрозділами.

При цьому вибір конкретного варіанту організації служби логістики вирішальним чином залежить не лише від масштабу та специфіки діяльності суб'єкта господарювання (зокрема, від представленого асортименту продукції, рівня технічної складності виробничого процесу, рівня витрат на функціональні сфери логістичної діяльності, які ми розглянули вище), але й від рівня досягнутої на підприємстві внутрішньої логістичної інтеграції. Лише після завершення даного етапу планування можна буде визначити реальну потребу у фахівцях з логістики та чітко окреслити зони відповідального кожного із них.

Як показує сучасний досвід господарювання, служба логістики на підприємстві може складатися з декількох основних відділів, кожний із яких має виконувати відповідні функції [4; 16; 32]:

відділ планування логістики – займається розробкою та оптимізацією логістичних схем, плануванням потоків матеріалів і товарів, контролем постачання;

відділ транспортної логістики – займається організацією і координацією транспортних перевезень, вибором найбільш оптимальних маршрутів і транспортних засобів, контролем якості перевезень;

відділ складської логістики – відповідає за організацію роботи існуючих

на підприємстві складів, контроль за запасами і складськими операціями, планування і оптимізацію складських процесів;

відділ управління запасами – координує процеси управління запасами товарів і матеріалів, здійснює розрахунок оптимальних рівнів запасів, систематично проводить аналіз і прогнозування потреб у товарах;

служба клієнтського сервісу – здійснює контроль за якістю обслуговування клієнтів, забезпечує зв'язок із постачальниками і споживачами, координує обробку замовлень і вирішення проблемних ситуацій;

служба управління якістю – займається контролем і покращенням якості продукції і послуг, розробкою стандартів і процедур.

Загалом, структура служби логістики може варіюватися залежно від конкретних особливостей діяльності підприємства і його основних потреб, однак в кінцевому підсумку вона має забезпечити безперебійність і оптимізацію процесів постачання, виробництва і збуту продукції на підприємстві. У сучасному бізнес-середовищі існує три основні системи підпорядкування логістики у виробничих компаніях – виробництву, комерційній службі і вищому керівництву [22; 30; 32].

Якщо логістика підпорядкована виробництву, то управління нею здійснюється виключно адміністративними методами, без орієнтації на ефективність логістичних процесів як таких, і підпорядковане завданням безперебійного виробництва і оптимальної реалізації виробничої програми. Такий підхід цілком виправдовує себе на етапах масштабування бізнесу та відповідного збільшення обсягів виробництва продукції, коли всі цілі підприємства спрямовані на досягнення його максимальної ефективності та оптимальне використання усіх наявних виробничих потужностей. При насиченні ринку чи досягненні оптимальних обсягів виробництва підприємство, як правило, змінює систему управління логістикою.

У разі підпорядкування служби логістики комерційній службі підприємства управління логістикою здійснюється за допомогою запитів клієнтів, тобто виходить, що сумарний обсяг замовлень з усіма його основними

параметрами (обсяг, асортимент, частота та умови постачання, транспорт доставки, термін виконання замовлення тощо) і є пріоритетним завданням для служби логістики, незважаючи на усі витрати та можливий дефіцит виробничих потужностей. При насиченні ринку чи досягненні максимально можливого обсягу реалізації продукції ефективність діяльності суб'єкта господарювання через певний проміжок часу починає зменшуватися, а результати з точки зору якості логістики є досить суперечливими та неоднозначними. У даному випадку також слід розглянути можливість внесення змін до існуючої системи управління логістикою на підприємстві.

Нарешті, у випадку підпорядкування служби логістики керівництву підприємства управління логістикою здійснюється за допомогою контролю показників ефективності. При такому підході результати залежать від правильно побудованої системи показників ефективності логістики та їх керованості. Відтак, сучасний керівник має бути ще й логістом, щоб, як мінімум, правильно поставити завдання перед службою логістики підприємства і, як максимум, зрозуміти, що саме в ній насправді відбувається, і чи потребує вона певних змін.

Як підсумок, вважаємо за необхідне зазначити, що на тих підприємствах, де відсутня служба логістики, відповідні процеси мають бути добре налагоджені і розподілені між іншими структурними підрозділами, інакше витрати на доставку продукції будуть щоразу лише збільшуватися. Тому створення служби логістики дозволить поєднати між собою у єдину систему всі внутрішні бізнес-процеси підприємства з бізнес-процесами його безпосередніх ділових партнерів і споживачів. Служба логістики об'єднує між собою всі структурні підрозділи підприємства у потужний централізований керований механізм, який дозволяє повністю змінити загальний зміст діяльності усіх функціональних підрозділів підприємства і поступово переорієнтувати діяльність функціональних керівників на інтеграцію зусиль у заданому напрямі. Наступним етапом нашого дослідження буде вивчення основних функцій і завдань служби логістики підприємства в умовах нестабільного середовища.

1.3. Основні функції і завдання служби логістики та порядок її взаємодії з суміжними структурними підрозділами підприємства

Стрімкий розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі наразі супроводжується відповідною зміною умов функціонування підприємств та організацій, що закономірно диктує необхідність використання у сфері бізнесу такого важливого інструмента управління, як логістика. Сьогодні на переважній більшості підприємств логістичні функції розподілені по різних службах. При цьому, як правило, цілі таких структурних підрозділів є досить різноманітними і часто вони не співпадають із цілями раціональної організації сукупного матеріального потоку, який проходить через сучасне підприємство. У результаті суттєво зростають витрати суб'єктів господарювання і знайти можливості для їхньої оптимізації буває досить складно.

Відтак, у сфері організації логістичної діяльності на рівні окремого виробничого підприємства простежується низка важливих проблем, серед яких: неефективний розподіл логістичних функцій та відсутність відповідної взаємодії між структурними підрозділами, які виконують ці функції; невідповідність існуючої організаційної структури управління тим вимогам, що висуваються до неї; відсутність системи критеріїв і показників, які дозволяють оцінити загальну ефективність логістичної системи на підприємстві та стан матеріальних і супутніх потоків на кожному етапі їх руху до кінцевого пункту призначення.

Для ефективного вирішення усіх вказаних вище проблем підприємствам доцільно впроваджувати системний підхід до управління матеріальними та супутніми їм потоками, який дозволяє вивчати всі етапи логістичної діяльності як єдиний процес. З огляду на те, що різними етапами логістики на підприємствах займаються різні структурні підрозділи, кожний із яких має власні цілі, виникає нагальна необхідність приведення їхньої діяльності до спільного знаменника. У даному контексті мова йде, насамперед, про

необхідність створення координаційної служби логістики, основна мета якої полягає у вирішенні багатьох проблем у сфері постачання, виробництва і збуту та відповідній оптимізації взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства, діяльність яких так чи інакше пов'язана з реалізацією важливих логістичних функцій і завдань.

Успішна реалізація системного підходу, на думку З.Р. Кісіль [19, с. 21], дозволить підприємству не лише добре орієнтуватися на ринку, але й налагодити стійкі партнерські відносини з постачальниками, скоротити простої технологічного обладнання, оптимізувати запаси, підвищити ефективність використання оборотних засобів, зменшити логістичні витрати, скоротити чисельність допоміжного персоналу, покращити використання наявних виробничих і складських площ, підвищити якість продукції, що виготовляється.

Серед інших важливих причин створення служби логістики на підприємствах О.С. Воронко і О.В. Кравець [10] називають, насамперед, такі як:

виникнення низки завдань і цілей, які не вкладаються в параметри існуючої на підприємстві організаційної структури управління і не відповідають наявному рівню кваліфікації фахівців із постачання, матеріально-технічного забезпечення, складського господарства, митного оформлення і транспорту;

стрибокподібне підвищення логістичних витрат при досить стабільному обсязі виробництва та реалізації продукції;

бажання власників підприємства і керівників його вищої ланки управління взяти під контроль логістичні витрати та інвестиції в логістичну інфраструктуру.

Головні функції служби логістики, за переконанням Г.О. Пудичевої [44], полягають не лише у розробці критеріїв управління потоковими процесами підприємства і оцінці прийнятих процедур у відповідності зі встановленими критеріями, але й у здійсненні контролю за виконанням логістичних процедур, веденні їх архіву, моделюванні поточкових процесів підприємства, моніторингу

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Результати наукових досліджень авторського колективу у складі Н.Я. Михаліцької та М.Р. Вересклі [32, с. 94] вказують на те, що служба логістики на підприємстві має виконувати низку важливих функцій управління логістичною системою (рис. 1.7).

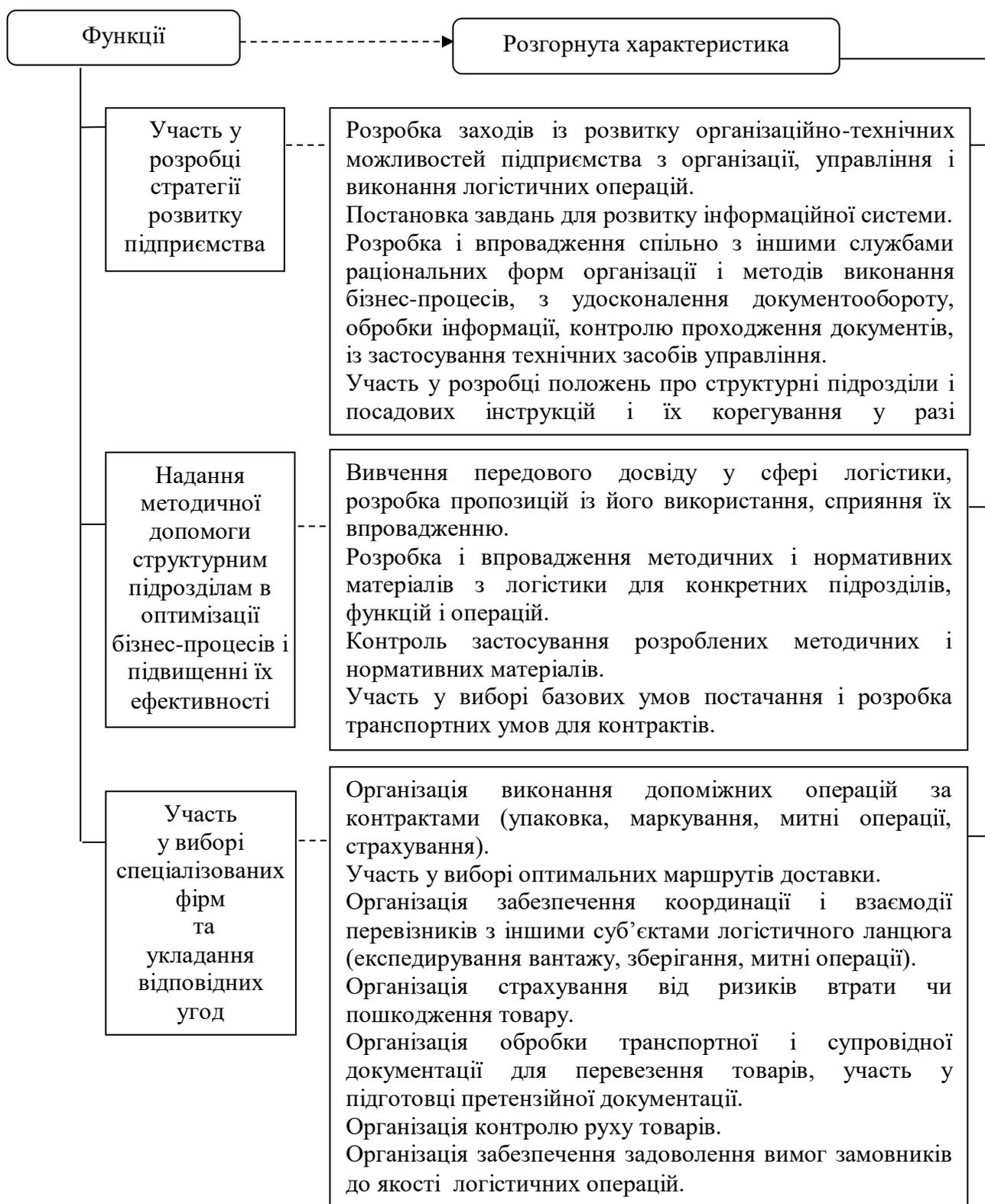


Рисунок 1.7 – Функції служби логістики на підприємстві [32, с. 96]

Як видно з рис. 1.7, перелік функцій, виконання яких може бути покладено на службу логістики сучасного підприємства, є досить широким, тому їх можна умовно об'єднати у три великі категорії: участь у розробці стратегії розвитку підприємства; надання необхідної методичної допомоги усім суміжним структурним підрозділам з метою подальшої оптимізації бізнес-процесів; участь у виборі спеціалізованих фірм (зокрема, транспортних, страхових, експедиторських та інших) і укладання відповідних угод.

За переконанням Г.Л. Матвієнко-Біляєвої [30], функції служби логістики сучасного підприємства можна відобразити наступним чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функції служби логістики сучасного підприємства [30]

Функції	Опис функцій
Планування виробництва і постачання	Розробка і реалізація плану виробництва і оптимальних схем постачання.
Контроль запасів на складах	Моніторинг і оптимізація рівня складських запасів.
Організація транспортування	Вибір транспортних засобів і оптимальних маршрутів доставки.
Управління постачанням	Координація роботи з постачальниками, контроль якості виготовленої продукції.
Аналіз логістичних процесів	Постійний моніторинг і аналіз процесів для оптимізації роботи служби логістики.

Як видно з табл. 1.3, всі функції служби логістики на підприємстві мають бути спрямовані на забезпечення безперебійної роботи виробництва, своєчасне постачання товарів та оптимізацію логістичних процесів. Все це в кінцевому підсумку дозволить суттєво зменшити витрати підприємства, підвищити його ефективність і задовольнити платоспроможні потреби споживачів.

Досить цікавим, на наш погляд, є підхід до визначення основних функцій служби логістики, який було запропоновано Н.О. Петренко, О.О. Школьним, Л.О. Кустрич та Л.П. Альошкіною [41, с. 112]. Згідно з ним, до вичерпного переліку цих функцій входять, насамперед, наступні:

формування і розвиток логістичної системи – означає, що зміна технологій виробництва продукції, організаційної політики підприємства і умов ринку неодмінно потребують відповідних змін у логістичній системі;

визначення стратегії розвитку логістичних систем на макро- і мікрорівні – це означає, що керівник логістичної служби на підприємстві несе відповідальність не лише за планування логістичної діяльності і підходи до формування логістичної стратегії, але й за контроль виконання розроблених та відповідним чином затверджених стратегічних планів;

системне адміністрування і координація комерційних і технологічних процесів – вказує на те, що служба логістики має не лише взаємодіяти з усіма структурними підрозділами підприємства при управлінні наскрізним матеріальним потоком, але й координувати всі логістичні процеси, які взагалі здійснюються на підприємстві;

врахування специфіки управління матеріальними потоками для підприємств різних галузей промисловості і торгівлі – фактично це означає, що при формуванні логістичної системи підприємства і розробці логістичної стратегії його подальшого розвитку необхідно обов'язково враховувати специфіку виробництв та базових сфер національної економіки.

Узагальнюючи всі розглянуті вище наукові підходи до визначення функцій служби логістики на сучасному підприємстві, можемо стверджувати, що цей важливий структурний підрозділ має здійснювати координацію наступних функцій логістики: транспортування, управління запасами, управління складським господарством підприємства, закупівлі, логістичний сервіс.

Водночас, всі можливі функції служби логістики на підприємстві, як зазначає у одній зі своїх наукових І.В. Федькович [51, с. 112], можна конкретизувати у вигляді таких основних завдань:

стратегічне і тактичне планування ресурсних, витратних і результуючих потоків, розробка стратегії узгодження інтересів усіх учасників сформованого логістичного ланцюга;

підготовка та реалізація інвестиційних проєктів з оптимізації збуту готової продукції;

удосконалення процедур взаємодії учасників єдиного процесу виробництва і постачання готової продукції;

нормативне забезпечення логістичної системи підприємства;

контролінг потокових процесів;

формування інформаційного забезпечення для управління логістичними потоками;

мінімізація втрат і збереження якісних характеристик продукції у процесі її фізичного розподілу;

оптимізація кадрового забезпечення у сфері логістики підприємства.

У контексті сучасних економічних умов Н.Я. Питель, Н.П. Альошкіна, Л.В. Клименко та О.В. Загороднюк [43, с. 111] наголошують на тому, що цей перелік варто доповнити такими завданнями:

розвиток, формування і реорганізація логістичної системи;

внутрішня та зовнішня логістична інтеграція;

формування взаємодії та продуктивних робочих відносин між працівниками різних функціональних підрозділів для забезпечення досягнення головної мети функціонування логістичної системи;

координація діяльності у всіх функціональних сферах логістики на підприємстві і у сформованому логістичному ланцюгу;

управління матеріальними і супутніми їм потоками, починаючи з формування договірних відносин із постачальником, і завершуючи доставкою готової продукції кінцевим споживачам;

логістичний реінжиніринг.

З огляду на це, основний принцип роботи служби логістики на підприємстві полягає у забезпеченні своєчасного постачання необхідних матеріалів і комплектуючих виробів для потреб виробництва, а також в організації доставки готової продукції на ринки збуту.

Безпосередньо на етапі створення такої служби необхідно забезпечити її

тісний взаємозв'язок із різними функціональними підрозділами підприємства метою оптимізації їхньої діяльності і створення відповідних умов для формування системної стійкості суб'єкта господарювання в умовах високої конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг. Стосовно процесу організації роботи служби логістики вважаємо за необхідне зазначити, що він має включати в себе розробку і впровадження системи управління логістикою, оптимізацію логістичних процесів та відповідне навчання персоналу з метою підвищення досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Далі пропонуємо розглянути порядок взаємодії служби логістики з іншими суміжними підрозділами на підприємстві.

З огляду на те, що найбільш суттєвим є взаємозв'язок між логістикою і маркетингом, можемо виділити низку завдань, які мають вирішуватися на виробничому підприємстві службою маркетингу: аналіз зовнішнього середовища і проведення ринкових досліджень; аналіз споживачів; планування товару, визначення асортиментної спеціалізації виробництва; планування послуг, які можуть надаватися клієнтам. Якщо перші два завдання можуть вирішуватися службою маркетингу без участі служби логістики, то останні два завдання мають вирішуватися лише спільними зусиллями. Припустимо, що служба маркетингу обґрунтувала необхідність виготовлення нового виду продукції. Тоді завданням служби логістики буде забезпечення виробництва сировиною, управління запасами, транспортування, і все це – у розрізі нового виду продукції. Вирішуючи четверте завдання, маркетинг визначає чіткі вимоги логістичного сервісу для фізичного розподілу продукції. Виконуються ці вимоги безпосередньо системою логістики. Відтак, логістику можна розглядати як важливий інструмент реалізації стратегії маркетингу.

Служба логістики на підприємстві також тісно взаємодіє із плануванням виробництва. Це обумовлено тим, що виробництво залежить від своєчасної доставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів у певній кількості і певної якості. Відповідно служба логістики підприємства, яка забезпечує

проходження наскрізного матеріального потоку, має брати участь у процесі прийняття рішень про запуск продукції у виробництво, оскільки забезпечувати виробництво ресурсами доведеться саме їй. З іншого боку, логістика взаємодіє з виробництвом у процесі організації збуту готових виробів. Керуючи матеріальними потоками у процесі реалізації продукції, і маючи вичерпну інформацію про стан ринку збуту, служба логістики, відповідно, має брати участь у формуванні графіків виготовлення готової продукції. Важливою функцією служби логістики також може бути доставка сировини, матеріалів і комплектуючих виробів у цехи, безпосередньо до робочих місць, і переміщення виготовленої продукції у місця її тимчасового зберігання. Слабкий взаємозв'язок виробництва з логістикою при реалізації цієї функції призводить до збільшення запасів на різних ділянках, створення додаткового навантаження на виробництво. Одним із основних показників, які характеризують постачальника, і впливають на організацію усього логістичного процесу, є якість виготовленої продукції. Визначення оптимального рівня якості, а також контроль за його дотриманням – це також спільне завдання логістики підприємства і служби планування виробництва.

Діяльність з управління матеріальними потоками на підприємстві, як правило, нерозривно пов'язана із діяльністю служби фінансів. Зокрема, визначаючи оптимальні обсяги запасів, служба логістики буде враховувати не лише власні економічні розрахунки, але й реальні фінансові можливості підприємства. Спільні рішення служб логістики і фінансів приймаються також при закупівлі обладнання для забезпечення логістичних процесів. Потрібно мати на увазі, що спільними зусиллями має здійснюватися контроль транспортних та складських витрат та управління ними.

Таким чином, посилення конкуренції на ринку товарів чи послуг неодмінно призводить до зростання швидкості руху матеріальних потоків, а також збільшення інтенсивності і складності інформаційних потоків. Цілком очевидним наслідком цих тенденцій є зменшення стійкості систем товаропросування, тому в реаліях сьогодення необхідною є інтеграція

структурних підрозділів підприємства між собою, а також підприємства з постачальниками, комерційними і логістичними посередниками, кінцевими споживачами. В організаційній структурі управління підприємства майже всі функціональні сфери взаємодіють із службою логістики, забезпечуючи при цьому оптимізацію діяльності і стійкість підприємства на ринку. Основний принцип роботи такої служби полягає у забезпеченні своєчасного постачання необхідних матеріалів і комплектуючих виробів для потреб виробництва, а також в організації доставки готової продукції на ринки збуту. Перед службою логістики не стоїть завдання вирішення проблем та конфліктних ситуацій, що виникають у сфері логістичної діяльності підприємства. Навпаки, вона має аналізувати такі проблемні ситуації, вдало розподіляти їх по інших суміжних підрозділах підприємства, і таким чином координувати виконання укрупнених блоків завдань.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних аспектів взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами підприємства нами було зроблено наступні висновки:

1. Розкрито економічну сутність логістики та її роль у діяльності сучасного підприємства. Визначено, що логістика – це інтегральний інструмент управління, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг) управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Сучасна логістика включає в себе два масштабні процеси. Перший із них передбачає необхідність формування параметрів взаємовідносин бізнесу з постачальниками ресурсів і управління переміщенням ресурсів у процесі створення продукції, а другий – побудову відповідного механізму надходження створеної на підприємстві продукції до кінцевих споживачів. Одним із

ключових понять у сфері логістики є поняття «логістична система», для ефективного управління якою потрібно створити відповідну службу логістики на підприємстві.

2. Розглянуто необхідність створення служби логістики та рівень її інтеграції у діяльність підприємства. Встановлено, що на тих підприємствах, де відсутня служба логістики, відповідні процеси мають бути добре налагоджені і розподілені між іншими структурними підрозділами, інакше витрати на доставку продукції будуть щоразу лише збільшуватися. Тому створення служби логістики дозволить поєднати між собою у єдину систему всі внутрішні бізнес-процеси підприємства з бізнес-процесами його безпосередніх ділових партнерів і споживачів. Сьогодні не існує універсальної чи ідеальної моделі служби логістики, яку можна застосовувати на всіх без винятку підприємствах. Тому при впровадженні логістичного підходу необхідно оцінити існуючу структуру підприємства, його зовнішнє оточення, а далі вже приймати рішення стосовно вибору певного виду організаційної структури служби логістики. Така служба має об'єднувати між собою всі структурні підрозділи підприємства у потужний централізований керований механізм, який дозволяє повністю змінити загальний зміст діяльності усіх функціональних підрозділів підприємства і поступово переорієнтувати діяльність функціональних керівників на інтеграцію зусиль у заданому напрямі.

3. Визначено основні функції і завдання служби логістики та порядок її взаємодії з суміжними структурними підрозділами підприємств. посилення конкуренції на ринку товарів чи послуг неодмінно призводить до зростання швидкості руху матеріальних потоків, а також збільшення інтенсивності і складності інформаційних потоків. Цілком очевидним наслідком цих тенденцій є зменшення стійкості систем товаропросування, тому в реаліях сьогодення необхідною є інтеграція структурних підрозділів підприємства між собою, а також підприємства з постачальниками, комерційними і логістичними посередниками, кінцевими споживачами. В організаційній структурі управління підприємства майже всі функціональні сфери взаємодіють із

службою логістики, забезпечуючи при цьому оптимізацію діяльності і стійкість підприємства на ринку. Основний принцип роботи такої служби полягає у забезпеченні своєчасного постачання необхідних матеріалів і комплектуючих виробів для потреб виробництва, а також в організації доставки готової продукції на ринки збуту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

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

Ринок пива у нашій державі – це досить розвинений галузевий ринок, який відрізняється широким різноманіттям видів готової продукції та високим експортним потенціалом. При цьому пивоварна промисловість вважається однією із бюджетоформуючих сфер національної економіки, оскільки забезпечує значну кількість робочих місць як безпосередньо в індустрії, так і в суміжних із нею сферах, тобто у сфері роздрібної торгівлі, в логістиці та в ресторанному і готельному бізнесі. Згідно останніх офіційних даних [56], у 2023 р. обсяг виробництва пива (за винятком пива безалкогольного) зріс на 7,8 % порівняно з попереднім роком, і склав 133,4 млн дал, однак порівняно з довоєнним рівнем цей показник мав суттєве відставання (рис. 2.1).

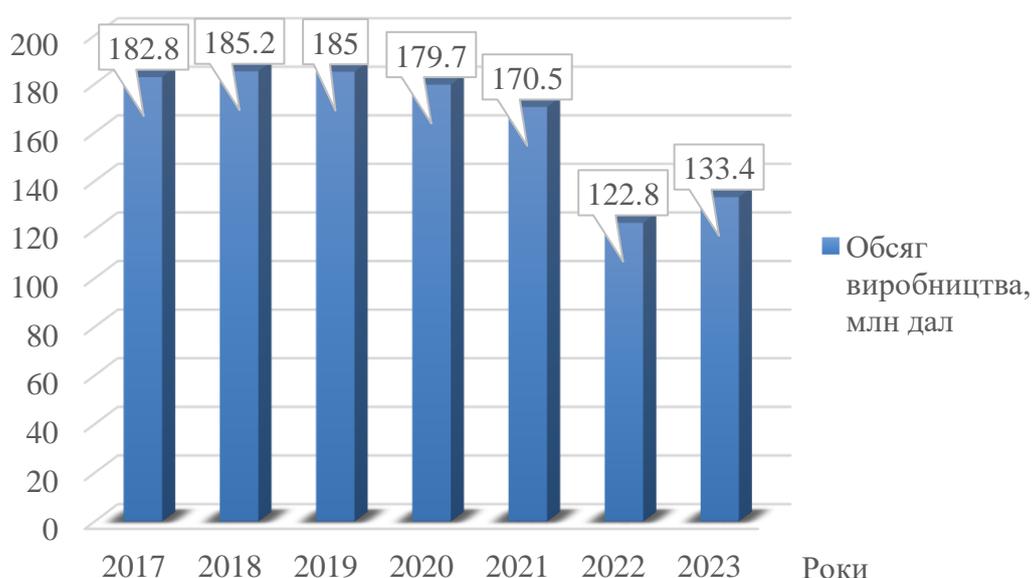


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва пива в Україні за 2017 – 2023 рр. [56]

Як видно з рис. 2.1, пивоварна галузь зазнала суттєвих змін із початком повномасштабної війни РФ проти України, коли разом із введенням воєнного стану на рівні держави було прийнято логічне рішення про заборону продажу алкогольних напоїв. З полиць магазинів забрали всю продукцію, відтак, чимало великих підприємств, які багато років поспіль виготовляли пивну продукцію для забезпечення потреб внутрішнього ринку і на експорт, були змушені припинити свою діяльність, або суттєво зменшити обсяги виробництва. У перші дні війни досить складною була ситуація із забезпеченням виробничого процесу необхідною сировиною та пакуванням, оскільки всі раніше сформовані логістичні ланцюги були частково розірвані чи повністю втрачені, а їх відповідне відновлення, безумовно, потребувало часу та значних зусиль. Водночас, справжні проблеми спостерігалися і з відвантаженням готової продукції на експорт, насамперед, через блокування морських портів.

На українському ринку пива сегмент імпортованої продукції ніколи не був значним, тому він лише доповнював наявний асортимент нішевих продуктів для тих споживачів, які цінують різні пивні традиції світу. Основними торговельними партнерами нашої держави у 2023 році були такі країни, як Бельгія, Німеччина та Чехія. Натомість, найбільше пива наша країна незмінно експортує в Молдову, Китай і Литву.

Сьогодні пивоварна галузь України має значний потенціал для подальшого розвитку в умовах нестабільності середовища та постійних викликів. На ринку пива є місце для виробників із абсолютно різними виробничими потужностями. Серед основних українських виробників справжніми лідерами залишаються «Оболонь», «Карлсберг Україна», «АбінБев Ефес Україна» та «Перша приватна броварня». Більшу частину ринку, як зазначають експерти у цій галузі [53], наразі займає продукція великих броварень, які мають досить широкий асортимент продукції, широку представленість у великих торгових мережах, прийнятні ціни і доступ до інноваційних технологій. Водночас, невеликі виробники є невід'ємною складовою ринку пива, оскільки вони допомагають створювати дійсно

конкурентний ринок пива. Фактично ми спостерігаємо за перерозподілом пивного ринку на користь невеликих регіональних виробників, яким вдалося на початку повномасштабної війни «закрити» потреби внутрішнього ринку, поки його потужні гравці відновлювали виробництво на своїх заводах. Відтак, протягом останніх двох років частина населення України почала споживати пиво регіональних брендів на постійній основі. Одним із таких брендів є продукція, що виготовляється на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке ми обрали для даного наукового дослідження.

Історія даного підприємства починається ще у 1965 р., коли лише розпочав свою діяльність Полтавський пивоварний завод. Головною спеціалізацією заводу було виробництво розливного і пляшкового пива, а в 1985 р., як згадується на офіційному сайті компанії [54], було успішно відкрито цех по розливу безалкогольних газованих напоїв, виробнича лінія якого могла випускати понад 450 тис. декалітрів продукції. Рівно через десять років після цієї події завод було приватизовано у формі закритого акціонерного товариства. У 1998 р. було започатковано довгострокову співпрацю з провідними технологіями німецької компанії «Kaltenberg», у рамках якої було введено в дію автоматичну лінію розливу продукції у КЕГ-тару загальною потужністю 50КЕГ на годину.

Починаючи з 2001 р., підприємство поступово збільшує власні виробничі потужності, відкриває нові цехи і вводить в експлуатацію технологічну лінію по наливу пива в КЕГ-тару загальною потужністю 120 КЕГ на годину. Поряд із цим, починає працювати лінія розливу пива в ПЕТ-пляшки та бочки, які відразу ж стають фірмовим знаком саме полтавського пива. Завод впевнено виходить на виробничу потужність, що становить 2,5 млн дал продукції на рік.

У 2011 р. на підприємстві починається масштабна реорганізація, активно здійснюється модернізація виробництва, а особлива увага приділяється розробці стратегій подальшого розвитку. Починаючи з цього часу всі основні стратегії товарної політики, що здійснюється на підприємстві, спрямовані на об'єднання всіх наявних сортів пива та безалкогольних напоїв під єдиним і

впізнаваним брендом «Полтава».

Сьогодні асортимент продукції Приватного акціонерного товариства «Фірма «Полтавпиво» включає:

пиво під торговою маркою «Полтава» у різних сортах («Диканські вечори», «Бочкове», «Ячмінний колос», «Віденське»);

різноманітні безалкогольні напої («Тархун», «Екстра ситро», «Тьотя Груша», «Лимонадний Джо», «Мохіто» та інші);

квас «Полтавський хлібний»;

енергетики («Sky Energy», «BlindeShot»).

У 2021 р. продукція підприємства була відзначена найвищими нагородами (Кубок «Гран-Прі» та 7 золотих медалей) за високу якість продукції на XXIV Міжнародному конкурсі від галузевої асоціації «Укрпиво».

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 2.1) активно інвестує у розвиток власної техніко-технологічної бази, розширює асортимент продукції, що виготовляється, і постійно підвищує професійний рівень своїх фахівців.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Основні параметри	Характеристика
Повне найменування	українською мовою: Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво»
	англійською мовою: Private joint-stock company «Firma «Poltavpivo»
Скорочене найменування	українською мовою: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
	англійською мовою: PRJSC «Firma «Poltavpivo»
Місцезнаходження	Полтавська область, м. Полтава, вул. Європейська, 160
Генеральний директор	Лавріченко Василь Микитович
Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	20 січня 1992 р.
Код ЄДРПОУ	05518768
Розмір статутного капіталу	67 416 310,50 грн.
Вид діяльності	основний: 11.05 Виробництво пива інші: 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
Контактний телефон	+380532678810

Підприємство, яке було обрано нами для дослідження, є великим платником податків (зокрема, акцизного податку, податку на додану вартість, податку на прибуток та інших) і забезпечує таким чином регулярне і своєчасне надходження грошових коштів до державного бюджету України. Середнє щомісячне надходження до держбюджету складає понад 35 млн грн.

Товариство здійснює збут продукції через дистриб'юторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні торговельні мережі, лінійний роздріб – це виключно фасована продукція. Продукція в кеґтарі реалізується переважно через різні заклади ресторанного господарства. Увесь широкий асортимент продукції широко представлений і в гіпермаркетах, супермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках.

Сьогодні приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є самостійним суб'єктом господарювання, який має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, печатки, штампи і бланки зі своїм найменуванням, зареєстрований згідно з чинним законодавством України знак для товарів та послуг та інші реквізити. У своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом (Додаток А) та внутрішніми документами Товариства.

Основним предметом діяльності даного суб'єкта господарювання є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Водночас, предметом діяльності Товариства може бути:

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

створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних

форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, фірмової торгівлі;

організація, проведення та безпосередня участь у ярмарках, аукціонах, сезонних розпродажах, презентаціях нових видів продукції, «святах пива» та інших масових заходах;

організація, проведення та участь у конференціях, симпозіумах, виставках, аукціонах, конкурсах, салонах для демонстрації і реалізації виробів і споживчих товарів, а також різноманітних заходах по зв'язках з громадськістю, обміну досвідом;

організація, проведення та участь у дегустаціях продукції;

участь в діяльності об'єднань підприємств, зокрема асоціаціях, концернах, корпораціях, консорціумах, інших можливих об'єднаннях підприємств;

розробка та впровадження нової техніки та нових технологій;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

здійснення маркетингової та рекламної діяльності;

придбання і використання ліцензій, патентів, інших майнових та немайнових прав;

надання транспортно-експедиційних послуг з перевезень та організації зберігання вантажів.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом.

Для реалізації поставленої мети на досліджуваному підприємстві існує відповідна організаційна структура управління (рис. 2.2), яка не лише упорядковує взаємовідносини між різними рівнями управління, але й між окремими структурними підрозділами. Основними її елементами є і окремі працівники, і відповідні служби, і конкретні ланки апарату управління, взаємодія між якими здійснюється через горизонтальні та вертикальні зв'язки, яким притаманний лінійний і функціональний характер. Водночас, через таку

побудову організаційної структури управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нерідко створюються зайві посади, що, у кінцевому підсумку призводить до дублювання окремих функцій.

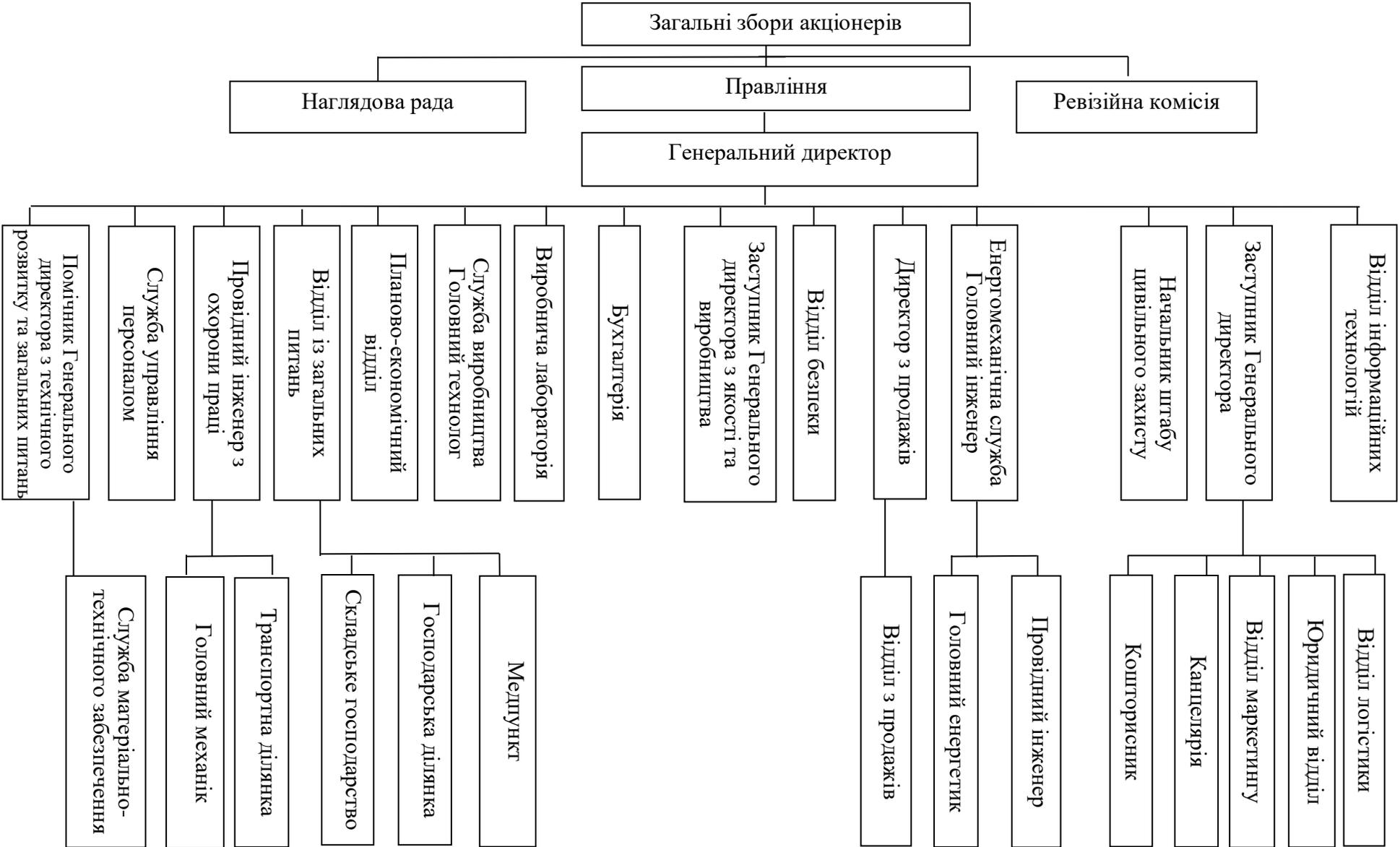


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як бачимо з рис. 2.2, організаційна структура управління на досліджуваному підприємстві належить до лінійно-функціонального типу. Серед її основних переваг – висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Водночас, найбільш суттєвими недоліками такої організаційної структури управління є: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів із упровадження нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки управління; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Органами управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке було обрано нами для дослідження, є: Загальні збори акціонерів (вищий орган управління); Наглядова рада – наглядовий орган Товариства; Генеральний директор – виконавчий орган Товариства. Посадовими особами Товариства є Голова та члени Наглядової ради, Генеральний директор, корпоративний секретар.

Як зазначається у Статуті ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», Загальні збори мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що віднесені до компетенції Наглядової ради та / або Генерального директора. До виключної компетенції Загальних зборів належить: визначення основних напрямів діяльності Товариства; прийняття рішення про внесення змін до його Статуту; прийняття рішення про анулювання викуплених або в інший спосіб набутих акцій; прийняття рішення про зміну типу Товариства та його структури управління; прийняття рішення про емісію акцій; прийняття рішення про продаж Товариством власних акцій, які були викуплені Товариством в акціонерів або набуті в інший спосіб; прийняття рішення про збільшення (зменшення) розміру статутного капіталу Товариства; затвердження положень про Загальні збори та Наглядову раду Товариства, а також внесення необхідних змін до них; розгляд звіту Наглядової ради та Генерального директора, прийняття рішення за результатами розгляду таких звітів; затвердження

результатів фінансово-господарської діяльності за відповідний рік; розподіл прибутку Товариства або затвердження порядку покриття збитків; обрання та припинення повноважень Генерального директора і таке інше.

Наглядова рада ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є колегіальним органом управління, який здійснює захист прав акціонерів Товариства у період між проведенням Загальних зборів акціонерів, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Генерального директора в межах повноважень, визначених чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду Товариства. Кількісний склад Наглядової ради становить три особи, а строк їхніх повноважень становить 3 роки. Членом Наглядової ради не може бути Генеральний директор або корпоративний секретар.

Одноосібним виконавчим органом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Генеральний директор. Він підзвітний Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді та безпосередньо організовує виконання їх рішень. Генеральний директор Товариства обирається та повноваження його припиняються Загальними зборами акціонерів.

Генеральний директор вирішує всі питання діяльності Товариства, крім тих, вирішення яких відноситься до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради Товариства, зокрема, він уповноважений: наймати та звільняти працівників Товариства; заохочувати працівників та накладати стягнення на них; організовувати розробку та надання на затвердження Наглядовій раді пропозицій щодо організаційної структури Товариства; затверджувати штатний розклад Товариства; самостійно видавати накази, розпорядження та інші акти управління; підписувати банківські, фінансові та інші документи, пов'язані з поточною діяльністю Товариства; видавати довіреності; приймати рішення щодо організації і ведення бухгалтерського обліку; приймати рішення щодо виконання Товариством своїх зобов'язань перед контрагентами і третіми особами.

Загалом, діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке було обрано нами для дослідження, є багатофакторною та диверсифікованою. Саме за цих умов

вважаємо за доцільне проаналізувати середовище, в якому наразі функціонує даний суб'єкт господарювання, і визначити найбільш прийнятну для нього стратегію розвитку. Для цього пропонуємо скористатися загальновідомим методом SWOT-аналізу, сутність якого полягає в необхідності розподілу чинників та явищ, що впливають на функціонування та розвиток підприємства, на чотири умовні категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). За результатами дослідження основних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо скласти матрицю його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно стабільний попит на продукцію, що виготовляється. 2. Високий потенціал ринку збуту готової продукції в Україні та освоєння нових сегментів пивного ринку. 3. Вдосконалення технології виробництва. 4. Розширення наявного асортименту продукції. 5. Зацікавленість іноземних партнерів у фінансуванні інноваційних проєктів, що реалізуються на підприємстві. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повномасштабна війна рф проти України. 2. Сезонне зниження попиту на окремі види продукції, що виготовляється. 3. Збільшення тиску з боку безпосередніх конкурентів і поява нових конкурентів за рахунок низького порогу входу у пивоварну галузь України. 4. Регулювання та обмеження продажу спиртних напоїв в Україні. 5. Зростання вартості сировини. 6. Високий рівень залежності від постачальників.
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інноваційні технології виробництва продукції. 2. Добре налагоджені бізнес-процеси. 3. Згуртований трудовий колектив. 4. Якісне обладнання. 5. Високий рівень організації праці на підприємстві. 6. Налагоджені канали збуту для продукції, що виготовляється. 7. Висока якість продукції. 8. Значна виробнича потужність підприємства. 9. Позитивний діловий імідж підприємства на ринку. 10. Сучасний маркетинг та реклама. 11. Вдале місце розташування виробничих 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень. 2. Низький рівень мотивації працівників. 3. Високий рівень витрат на виробництво. 4. Недостатнє використання цифрових технологій у маркетингу та продажах.

	потужностей підприємства. 12. Доступні ціни на всю лінійку продукції підприємства, високий рівень прихильності серед місцевого населення.	
--	--	--

За результатами дослідження чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства було складено матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3).

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

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
	Сильні сторони	Поле СіМ (12 + 5 = 17)
Слабкі сторони	Поле СлМ (4 + 5 = 9)	Поле СлЗ (4 + 6 = 10)

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок про те, Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» наразі знаходиться в полі «СіЗ», тобто сильних сторін і загроз. З огляду на це, керівництво вищої ланки управління на даному підприємстві має спрямовувати діяльність усіх його структурних підрозділів на реалізацію стратегії обмеженого зростання, яка дозволить підвищити ефективність використання сильних сторін з метою пом'якшення загроз нестабільного і складно прогнозованого зовнішнього середовища. Загалом, розуміння слабких та сильних сторін діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідне для формування такої стратегії, яка буде здатна покращити конкурентну позицію досліджуваного підприємства на цільовому ринку у довгостроковій перспективі. Це означає, що підприємство має прагнути до перетворення своїх сильних конкурентних сторін на стійкі конкурентні переваги.

З огляду на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні має більш ніж достатню кількість сильних сторін, вважаємо, що визначена нами стратегія може функціонувати за рахунок скорочення витрат, припинення діяльності неприбуткових напрямів та освоєння нових видів діяльності. За рахунок цих змін і відповідного впровадження більш раціонального стратегічного управління, підприємство, на наш погляд, зможе вже у найближчій перспективі забезпечити

стрімкий розвиток власної інвестиційної активності. Відтак, необхідно не лише уважно переглянути асортимент продукції, що виготовляється, з метою мінімізації витрат, але й систематично проводити ґрунтовні маркетингові дослідження з метою виявлення тих видів продукції, яка користується найвищим попитом серед споживачів.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке знаходиться у місті Полтава, і вже понад 60 років здійснює свою діяльність на ринку, сьогодні має досить потужну техніко-технологічну базу, постійно оновлює рецептури продукції, що виготовляється, і впевнено йде в ногу з часом, успішно конкуруючи з визнаними лідерами пивного ринку України. Сьогодні це підприємство має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Існуюча організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу, тому вона дозволяє вдало поєднувати принцип спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. З метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємству доцільно обрати стратегію обмеженого зростання, для якої найбільш характерним є те, що цілі подальшого розвитку встановлюються «від досягнутого рівня» та корегуються з урахуванням зміни умов нестабільного зовнішнього середовища. Безумовно, оцінка стану системи управління підприємства не дає повного уявлення про обсяги його діяльності, тому вважаємо за доцільне здійснити комплексний аналіз його фінансово-господарської діяльності протягом останніх трьох років.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сутність аналізу фінансово-господарської діяльності, які відомо, полягає у необхідності розрахунку фінансово-економічних показників, які відображають основні аспекти діяльності підприємства, і дозволяють оцінити його структуру активів, досягнуті фінансові результати, рівень ефективності використання

ресурсів, рентабельність господарювання. Саме таку оцінку (табл. 2.4) було проведено нами за даними форм фінансової звітності ПрАТ «Фірма Полтавпиво»: ф. № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» (Додаток Б); ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (Додаток В); ф. № 5 «Примітки до фінансової звітності» (Додаток Г).

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення (+;-)			
		2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
					абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	252647	323037,5	373211,5	120565	47,72	50174,0	15,53
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	197207,5	268298	320628,5	123421	62,58	52330,5	19,50
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	219822	214590,5	223906	4084	1,86	9315,5	4,34
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	3013	3130,5	3134	121	4,02	3,5	0,11
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	125396,5	144853,5	200235,5	74839	59,68	55382	38,23
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	281	281	287	6	2,14	6	2,14
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	311784	323330	664775	352991	113,22	341445	105,60
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	386494,1	396707,1	488072,4	101578	26,28	91365,3	23,03
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	278437	307464	580705	302268	108,56	273241	88,87
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	45509,8	47797,6	49813,4	4303,6	9,46	2015,8	4,22
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	13496,4	14174,9	14463,8	967,4	7,17	289,0	2,04

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	107163	93938	230031	122868	114,66	136093	144,88
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	44443	28656	105795	61352	138,05	77139	269,19
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	42141	25757	103327	61186	145,19	77570	301,16
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	31819	20695	81457	49638	156,00	60762	293,61
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн. / особу	1375,4	1411,8	1700,6	325,18	23,64	288,83	20,46
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	пункти	0,15	0,22	0,26	0,11	74,09	0,04	19,83
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	пункти	0,028	0,029	0,030	0,00	6,35	0,00	4,10
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	пункти	0,001	0,001	0,001	0,00	5,92	0,00	25,27
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	1,76	1,85	2,18	0,42	23,98	0,33	17,91
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,3	0,1	0,4	0,15	60,32	0,26	184,74
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	1418,7	2519,8	884,9	-533,79	-37,62	-1634,86	-64,88
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,4	0,3	0,6	0,19	45,31	0,33	111,95
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	72,0	77,5	119,0	46,94	65,15	41,48	53,51
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	0,17	0,08	0,28	0,11	65,98	0,20	247,23
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	16,13	7,71	25,41	9,27	57,46	17,69	229,37
6.3. Рентабельність продукції	%	15,96	9,32	18,22	2,26	14,14	8,90	95,47

За даними табл. 2.8 можемо стверджувати, що в сучасних економічних умовах наявність фінансових ресурсів є одним із визначальних факторів розвитку будь-якого підприємства, у тому числі й ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке було обрано для дослідження. Ефективність діяльності даного суб'єкта господарювання знаходиться в безпосередній залежності від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші.

Основним фінансовим ресурсом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є власний капітал, що являє собою загальний обсяг власних коштів підприємства, які є результатом його діяльності, чи отриману від власників або учасників підприємства у вигляді внесків і придбаних акцій. Згідно результатів проведених нами розрахунків, середня вартість власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022 р. збільшилася на 19,5 % порівняно з 2021 р., і на 62,58 % порівняно з 2020 р., і склала 373211,5 тис. грн. Це свідчить про міцну фінансову стійкість досліджуваного підприємства. Водночас, середньорічна вартість сукупного капіталу даного суб'єкта господарювання у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 15,53 %, а порівняно з 2020 р. – на 47,72 % (рис. 2.3).

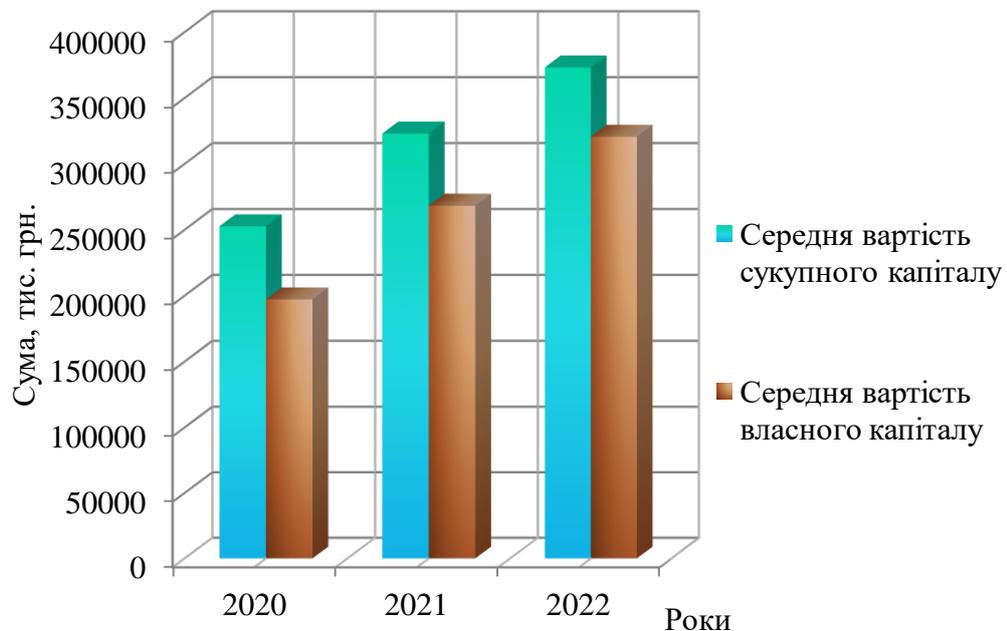


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

Аналізуючи такий важливий показник фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), ми виявили, що протягом останніх трьох років він збільшився більш ніж удвічі, тобто на 352991 тис. грн (рис. 2.4). Відповідно темп приросту даного показника у 2022 р. порівняно з 2021 р., згідно проведених нами розрахунків, збільшився на 105,60 %, а порівняно з 2020 р. – на 113,22 %. Таке суттєве збільшення чистого доходу від реалізації продукції на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», одночасно із відносно незмінними витратами, може створити потужний імпульс для подальшого розвитку підприємства та зміцнення досягнутих ним конкурентних позицій на обраному сегменті пивного ринку України.

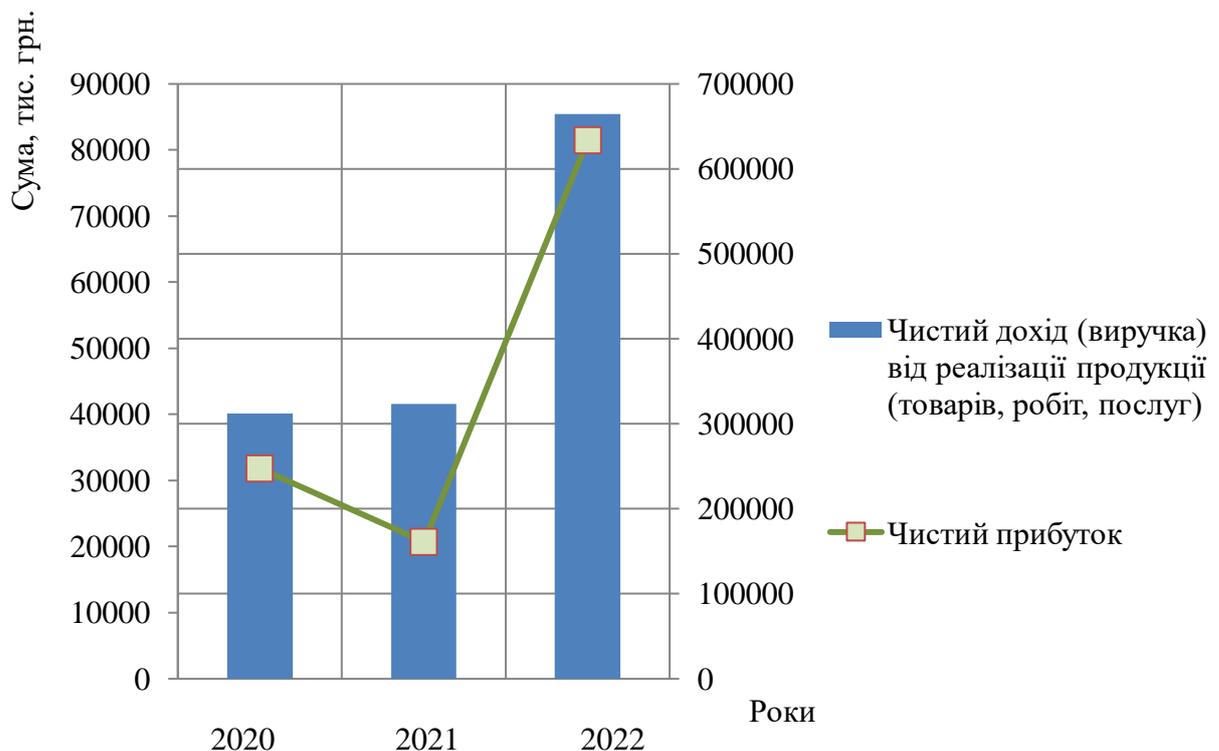


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку і чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

На основі даних рис. 2.4 можемо зробити висновок про те, що зростання показника чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт,

послуг) у динаміці свідчить про деяке масштабування діяльності підприємства та незначне зростання цін на продукцію, виготовлену у цехах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Водночас, одним із основних джерел збільшення капіталу є чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення. Згідно результатів проведеного нами дослідження, чистий прибуток даного суб'єкта господарювання у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 60762 тис. грн., або на 293,61 %, а порівняно з 2020 р. – на 122868 тис.грн. (або на 156,0 %), і склав 81457 тис. грн. Все це, зрештою, вказує на те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є саме тим суб'єктом господарювання, який має стабільний темп приросту прибутку протягом останніх років. Постійне зростання показника чистого прибутку в динаміці за умов допустимого рівня ризику, тобто у разі залучення додаткових позикових коштів чи розміщення акцій, є однією із основних передумов формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Як один із найважливіших показників результативності економічної діяльності підприємства, показник продуктивності праці відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень, що стосуються технічного та організаційного реформування виробництва, управління людськими ресурсами, оцінки конкурентоспроможності, визначення цінової політики підприємства. Розрахований нами показник продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом останніх трьох років збільшився на 325,18 тис. грн. / особу (або на 23,64 %), і склав 1700,6 тис. грн. / особу. Таке зростання даного показника пояснюється насамперед, значним збільшенням обсягу продукції, виготовленої за одиницю часу, а також більш раціональним використанням наявних на підприємстві основних засобів.

Оцінка складу основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вказує на те, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. середньорічна вартість цих засобів збільшилася на 4,34 %, а порівняно з 2020 р. – на 1,86 %, і склала 223906 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує частку зношених

основних засобів у загальній їх вартості і показує питому вагу вартості цих засобів, що вже фактично перенесена на готову продукцію, протягом останніх трьох років збільшився на 0,11 пункту. Поряд із цим, ми спостерігаємо збільшення обсягу вибуття основних засобів у динаміці.

Досить важливим показником ділової активності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що демонструє загальний рівень ефективності використання його основних засобів, є показник фондівдачі, який відображає обсяг виготовлення продукції у розрахунку на 1 грн. основних засобів підприємства. Згідно результатів проведеного нами дослідження, на кожен гривню, вкладену у основні засоби даного суб'єкта господарювання, у 2022 р. припадало 2,18 грн. виготовленої продукції, що на 0,33 грн. більше, ніж у попередньому році, і на 0,42 грн. більше, ніж у 2020 р. Це означає, що протягом останніх трьох років чітко простежується позитивна тенденція до збільшення фондівдачі у зв'язку із зростанням чистого прибутку, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Загалом, збільшення показника фондівдачі у динаміці неодмінно сприятиме досягненню оптимальних позицій даного підприємства на ринку та забезпечить стабільність його розвитку у перспективі.

До основних показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які ми взяли до уваги під час проведення аналізу фінансового стану даного суб'єкта господарювання, належать наступні: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу і рентабельність продукції. Рентабельність сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась із 0,17 % до 0,28. Цей показник завжди становить значний інтерес для потенційних інвесторів, тому навіть незначне його збільшення в динаміці свідчить про ефективність діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», або його фінансова рентабельність, протягом останніх трьох років збільшилась із 16,13 % до 25,41 %, тобто у 1,6 рази. Цей показник характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в діяльність підприємства, і є

одним із основних показників інвестиційної привабливості останнього. Показник рентабельність продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 р. склав 15,96 %, далі відбулося його суттєве зменшення до 9,32 %, і лише у 2022 р. він повернувся на попередньо досягнутий рівень, і склав 18,22 % (рис. 2.5).

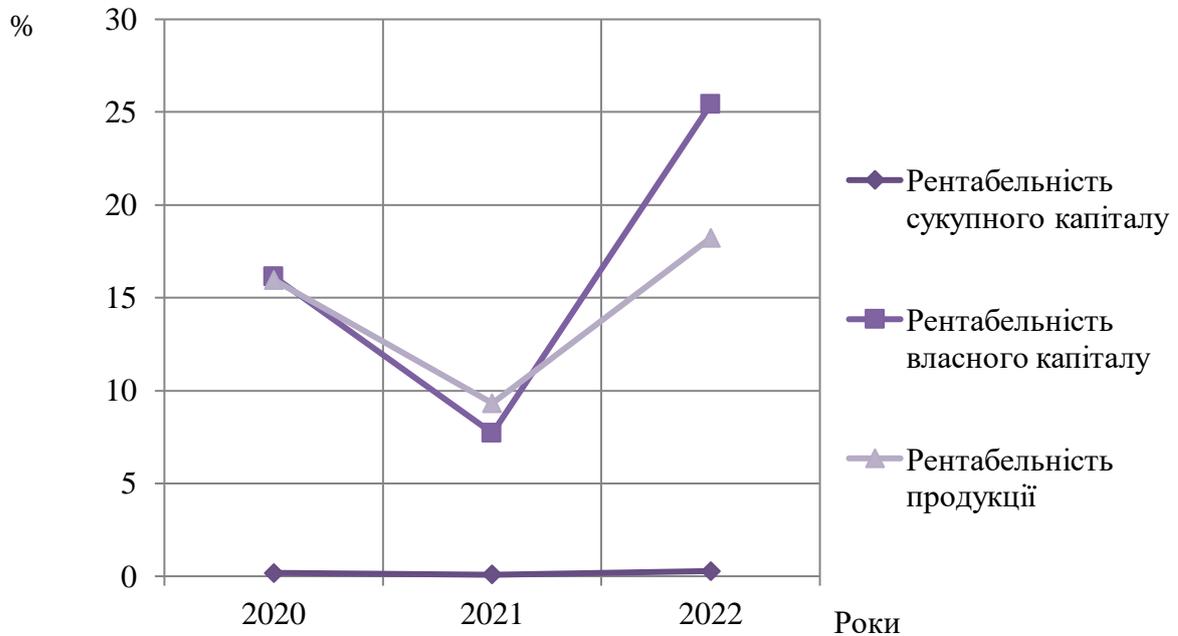


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

Як видно з рис. 2.5, протягом 2020-2022 рр. показники рентабельності сукупного та власного капіталу на даному підприємстві постійно зростали. Водночас, показник рентабельності продукції, незважаючи на певні коливання, у 2022 р. суттєво збільшився, і досяг рівня 18,22 %, що на 8,9 % більше, ніж у попередньому році.

Узагальнюючи результати проведеного нами аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за останні три роки, можемо стверджувати, що фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є цілком задовільним. У той час, коли підприємства різних сфер діяльності мало не щодня стикаються з низкою проблем об'єктивного характеру в умовах нестабільного середовища, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

вдається нарощувати обсяги чистого прибутку за рахунок реалізації значних обсягів продукції. Так, чистий прибуток даного суб'єкта господарювання у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 60762 тис. грн., або на 293,61 %, а порівняно з 2020 р. – на 122868 тис. грн. (або на 156,0 %), і склав 81457 тис. грн. Поряд із цим стабільно зростає продуктивність праці працівників, і ця тенденція є позитивною для діяльності підприємства. Результати відповідних розрахунків вказують на те, що даний суб'єкт господарювання наразі є платоспроможним та фінансово стійким, адже йому вдалося досягти достатнього рівня фінансової незалежності та високого рівня прибутковості. Серед найбільш суттєвих проблем, які у жодному разі не варто ігнорувати в діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можемо виділити, насамперед, наступні: збільшення середніх залишків оборотних засобів у динаміці та досить тривалий період обороту цих засобів. Для виявлення можливих причин ситуації, що склалася, пропонуємо оцінити ефективність функціонування служби логістики на даному підприємстві.

2.3. Оцінка існуючої служби логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективності її взаємодії з іншими структурними підрозділами

Сучасні підприємства незалежно від обраної сфери діяльності та масштабу ведення бізнесу, функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що орієнтує їх на необхідність постійного пошуку нових інструментів, методів і засобів управління. Одним із таких інструментів є впровадження логістичних систем, необхідних для формування єдиного ланцюга процесів створення цінності, максимізації прибутку і зниження витрат.

До найбільш пріоритетних цілей логістичної системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» належать, зокрема, такі як: збільшення частки ринку; задоволення платоспроможного попиту споживачів; створення стійких конкурентних переваг. Відтак, основними функціональними підсистемами такої системи логістичного управління на даному суб'єкті господарювання є:

закупівельна, виробнича, збутова (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця завдань, що вирішуються в системі логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні підсистеми	Забезпечуючі підсистеми			
	Складська логістика	Транспортна логістика	Управління запасами	Фінансова логістика
Закупівельна підсистема	Зберігання та інші необхідні складські операції на складах	Доставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, інструменту та оснащення	Інформаційне забезпечення процесу матеріально-технічного постачання	Розрахунки з постачальниками і підрядниками
Виробнича підсистема	Зберігання деталей, вузлів і напівфабрикатів на складах, в цехах і безпосередньо на робочих місцях	Міжцехові поставки і внутрішньоцехове переміщення предметів праці, доставка інструментів до робочих місць	Оперативний облік і контроль в основному і допоміжному виробництві	Розрахунки з персоналом (оплата праці працівників)
Збутова підсистема	Зберігання на складах готової продукції	Розподіл готової продукції за головними «вузлами» існуючої збутової мережі	Інформаційне забезпечення процесів маркетингу і збуту готової продукції	Надходження грошових коштів на рахунки підприємства від збуту виготовленої продукції

Примітка: авторське бачення

Цілком очевидно, що основною метою існуючої логістичної системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є доставка матеріалів і товарів у необхідній номенклатурі і кількості у встановлені терміни до місць зберігання, виробництва, реалізації і споживання з мінімальними витратами. Це означає, що до найважливіших функцій логістики на даному підприємстві слід віднести, насамперед, такі, як:

доставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інструменту на підприємство, їх зберігання і розподіл;

переміщення предметів праці у процесі виробництва продукції між основними і допоміжними цехами, ділянками, робочими місцями;

забезпечення належного зберігання готової продукції, її розподілу по

окремих ланках збутової мережі.

Сьогодні логістична діяльність підприємства має низку недоліків, а його логістична система все ще залишається фрагментованою, оскільки в організаційній структурі управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відсутня служба логістики, яка могла б здійснювати загальний контроль якості виготовленої продукції, координувати роботу внутрішньовиробничого технологічного транспорту, здійснювати управління запасами на всіх можливих рівнях існуючої складської системи та безпосередньо в технологічному процесі виробництва, та відповідати за автоматизацію процесів управління матеріальними та супутніми їм потоками.

Виконанням окремих логістичних операцій, таких як закупівля, транспортування, зберігання і доставка готової продукції безпосереднім споживачам, на досліджуваному нами підприємстві займаються такі його структурні підрозділи, як:

служба матеріально-технічного забезпечення, підпорядкована помічникові Генерального директора з технічного розвитку та загальних питань;

відділ логістики і відділ маркетингу, які підпорядковані заступнику Генерального директора;

служба виробництва, підпорядкована Генеральному директору;

складське господарство, яке підпорядковане відділу із загальних питань;

відділ продажів, підпорядкований директору з продажів.

Однак через відсутність єдиної служби логістики на підприємстві часто виникає дублювання окремих функцій і завдань, тому існуючий процес організації логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», безумовно, потребує особливої уваги з боку керівників вищої ланки управління, та відповідного удосконалення, для того щоб вдало поєднати між собою всі основні бізнес-процеси даного суб'єкта господарювання із його безпосередніми діловими партнерами та споживачами.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі використовуються всі можливі

варіанти збуту продукції: прямі канали збуту, робота з дилерами і дистриб'юторами. При цьому ключовими елементами політики збуту, що реалізується на підприємстві, є наступні: розробка маркетингових стратегій збуту; асортиментна політика; політика у сфері стимулювання збуту; ціноутворення.

У якості критеріїв прийняття рішень при здійсненні заходів збутової політики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» часто використовуються такі показники, як: частка ринку, витрати на збут, рівень розгалуженості мережі розподілу, імідж каналів збуту, рівень взаємодії між окремими суб'єктами у системі розподілу, який забезпечує зниження комерційного ризику, гнучкість збутової мережі і таке інше.

Діяльність відділу з продажів є прямим відображенням стратегії розвитку даного підприємства та важливим інструментом досягнення його цілей. На основі аналізу виробничих, фінансових, трудових резервів працівники цього відділу виявляють наявні ресурси, можливість їх придбання, а також забезпечення виробництва продукції необхідної кількості та якості.

Щорічно у рамках планування обсягів своєї діяльності і відповідного бюджету на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складають прогноз реалізації на кожний місяць, за всіма видами продукції і можливими каналами її збуту. Таке планування здійснюється в розрізі регіонів, груп споживачів і за обсягами замовлень з метою більш чіткого планування асортименту продукції. Одні прогнози обсягів реалізації продукції складають у натуральних одиницях вимірювання, а інші – у грошовому вираженні. Перші з них використовують для розрахунку транспортних витрат, а інші – у процесі фінансового планування для розрахунку обсягів виручки і прибутку. Щомісячно цей прогноз коригується з урахуванням реальної ситуації, що склалася на півному ринку України, і зміни в позиціонуванні продукції, а також встановлених цін на неї.

Для більш детального аналізу стану існуючої системи логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вважаємо за необхідне дослідити

динаміку ключових показників його логістичної діяльності, зокрема, таких як: запаси; виробничі запаси; незавершене виробництво; готова продукція; товари; гроші та їх еквіваленти; витрати на збут (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників логістичної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до:			
				2020 р.		2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
Запаси	36281	57989	75068	38787	106,91	17079	29,45
Виробничі запаси	22624	39705	49868	27244	120,42	10163	25,60
Незавершене виробництво	5730	8691	14024	8294	144,75	5333	61,36
Готова продукція	7920	9593	11100	3180	40,15	1507	15,71
Товари	7	0	0	-7	-100,00	0	x
Гроші та їх еквіваленти	54493	52470	104232	49739	91,28	51762	98,65
Витрати на збут	732	934	1110	378	51,64	176	18,84

Як бачимо з табл. 2.6, величина запасів, що являють собою значну частку оборотних активів, на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, протягом останніх трьох років суттєво збільшилася. Якщо у 2022 р. показник запасів становив 36281 тис. грн., то вже в 2020 р. він склав вже 75068 тис. грн., тобто спостерігаємо його збільшення вдвічі, тобто на 106,91 %.

Суттєве збільшення виробничих запасів (рис. 2.6) свідчить про необхідність стабілізації результатів господарської діяльності підприємства.

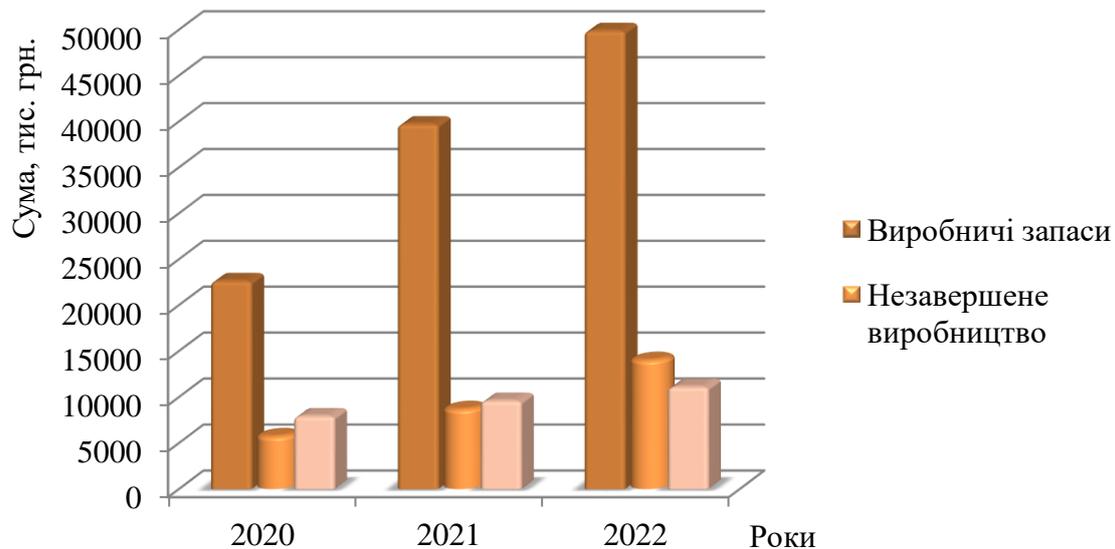


Рисунок 2.6 – Динаміка показників виробничих запасів, незавершеного виробництва і готової продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020-2022 рр.

Як бачимо з рис. 2.6, виробничі запаси підприємства протягом останніх трьох років збільшилися на 120,42 %, обсяг незавершеного виробництва – на 144,75 %, а обсяг готової продукції – лише на 40,15 %. Для такого потужного підприємства, яким сьогодні є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», надзвичайно важливо забезпечити безперервність виробничого процесу для збереження досягнутих конкурентних позицій та відповідного підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

У даному контексті необхідно зазначити, що значні запаси, які має ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» станом на 2022 р., потребують значного витрачання коштів на їх складування. Також слід звернути уваги на такий показник, як витрати на збут. Ця категорія витрат на підприємстві, згідно проведених нами розрахунків, стрімко збільшується протягом досліджуваного періоду. Так у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. темп приросту цих витрат склав 51,64 %, а порівняно з 2021 р. – 18,84 %. Це свідчить про те, що керівники вищої ланки управління на підприємстві цілком усвідомлюють необхідність постійного здійснення інвестицій у збутову політику даного суб'єкта господарювання.

Оцінюючи систему логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

необхідно виділити основні проблеми, які впливають на ефективність його господарської діяльності найбільшою мірою.

Основними недоліками існуючої системи логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», на наш погляд, є:

конфлікт цілей різних структурних підрозділів підприємства;
ускладнений обмін інформацією між суміжними структурними підрозділами;

неефективна координація діяльності різних служб, відділів та підрозділів;
наявність значних обсягів надлишкових запасів;

недостатній рівень кваліфікації персоналу підприємства з питань логістики;

відсутність інформації за загальними логістичними витратами і, як наслідок, ускладнення управління.

У контексті останнього пункту із зазначеного вище переліку проблем вважаємо за доцільне зазначити найбільш пріоритетні напрями економії витрат на даному підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні напрями економії витрат ресурсів у логістичній системі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Види логістичних потоків	Етапи проходження потоків у логістичному циклі підприємства			
	Постачання	Виробництво	Зберігання	Розподіл
Матеріальні потоки	Економія за рахунок оптимізації складських витрат, здійснення оптимальних закупівель матеріальних ресурсів	Економія за рахунок скорочення простоїв техніки і обладнання, удосконалення технологічних процесів	Економія витрат за рахунок оптимізації складських витрат	
	Економія витрат за рахунок скорочення витрат ресурсів, зменшення розміру запасів на складах			
Інформаційні потоки	Економія витрат при скороченні часу на опрацювання замовлень:			
	за рахунок своєчасного отримання і	за рахунок оптимальної організації	за рахунок зменшення витрат на	за рахунок скорочення транзакційних

	надання достовірної інформації постачальників	виробничого процесу	обслуговування складських процесів	витрат
Енергетичні потоки	Економія витрат енергії за рахунок: раціоналізації використання енергоресурсів на виробництво і реалізацію продукції; зменшення прямих витрат енергії; забезпечення заданих рівнів технологічних характеристик, технологічних процесів; зменшення енергоємності транспортного процесу			
Фінансові потоки	Економія ресурсів за рахунок: зменшення витрат, пов'язаних із зменшенням запасів; скорочення обсягу оборотних коштів при прискоренні швидкості руху коштів на підприємстві			

Примітка: узагальнено автором

Як бачимо з табл. 2.7, у своїй господарській діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» намагається оптимізувати витрати на усіх етапах проходження матеріального, інформаційного, енергетичного і фінансового потоків.

Отже, логістична діяльність підприємства, яке було обрано нами для дослідження, має низку недоліків, а його логістична система все ще залишається фрагментованою. В організаційній структурі управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яку ми детально розглядали на попередньому етапі дослідження, відсутня служба логістики, яка могла б здійснювати загальний контроль якості виготовленої продукції, управління запасами на всіх можливих рівнях існуючої складської системи та безпосередньо в технологічному процесі виробництва, та автоматизацію процесів управління матеріальними та супутніми їм потоками. Виконання окремих логістичних операцій наразі займаються такі структурні підрозділи, як: служба матеріально-технічного забезпечення, відділ логістики і відділ маркетингу, служба виробництва, складське господарство, відділ продажів. Однак через відсутність єдиної служби логістики часто виникає дублювання окремих функцій і завдань, тому існуючий процес організації логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», безумовно, потребує відповідного удосконалення для покращення взаємодії суміжних структурних підрозділів та досягнення поставлених цілей на підприємстві. За результатами проведеної оцінки

показників логістичної діяльності підприємства було з'ясовано, що воно має значний обсяг запасів, що, в свою чергу, призводить до значних додаткових витрат.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу ефективності взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нами було зроблено такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що даний суб'єкта господарювання вже понад 60 років здійснює свою діяльність на ринку, і має досить потужну техніко-технологічну базу, постійно оновлює рецептури продукції, що виготовляється. Підприємство впевнено йде в ногу з часом, успішно конкуруючи з визнаними лідерами пивного ринку України. Сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Існуюча організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу, тому вона дозволяє вдало поєднувати принцип спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. З метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємству доцільно обрати стратегію обмеженого зростання, для якої найбільш характерним є те, що цілі подальшого розвитку встановлюються «від досягнутого рівня» та корегуються з урахуванням зміни умов нестабільного зовнішнього середовища.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що фінансовий стан даного підприємства є цілком задовільним. У той час, коли підприємства різних сфер діяльності мало не щодня стикаються з низкою проблем об'єктивного характеру в умовах нестабільного середовища, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдається нарощувати обсяги чистого прибутку за рахунок реалізації значних обсягів продукції. Поряд із цим стабільно зростає продуктивність праці працівників, і ця

тенденція є позитивною для діяльності підприємства. Результати відповідних розрахунків вказують на те, що даний суб'єкт господарювання наразі є платоспроможним та фінансово стійким, адже йому вдалося досягти достатнього рівня фінансової незалежності та високого рівня прибутковості. Серед найбільш суттєвих проблем, які у жодному разі не варто ігнорувати в діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можемо виділити, насамперед, наступні: збільшення середніх залишків оборотних засобів у динаміці та досить тривалий період обороту цих засобів.

3. Проведено оцінку існуючої служби логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективності її взаємодії з іншими структурними підрозділами. Визначено, що логістична діяльність даного підприємства має низку недоліків, а його логістична система все ще залишається фрагментованою. В організаційній структурі управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яку ми детально розглядали на попередньому етапі дослідження, відсутня служба логістики, яка могла б здійснювати загальний контроль якості виготовленої продукції, управління запасами на всіх можливих рівнях існуючої складської системи та безпосередньо в технологічному процесі виробництва, та автоматизацію процесів управління матеріальними та супутніми їм потоками. Виконанням окремих логістичних операцій наразі займаються такі структурні підрозділи, як: служба матеріально-технічного забезпечення, відділ логістики і відділ маркетингу, служба виробництва, складське господарство, відділ продажів. Однак через відсутність єдиної служби логістики часто виникає дублювання окремих функцій і завдань, тому існуючий процес організації логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», безумовно, потребує відповідного удосконалення для покращення взаємодії окремих структурних підрозділів. За результатами проведеної оцінки показників логістичної діяльності підприємства було з'ясовано, що воно має значний обсяг запасів, що, в свою чергу, призводить до значних додаткових витрат.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ ІЗ
СУМІЖНИМИ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ
ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Методичний підхід до удосконалення логістичного управління
ПраТ «Фірма «Полтавпиво»

Будь-яка логістична система характеризується різноманіттям зв'язків між її основними структурними елементами, неоднозначністю алгоритмів поведінки при різних умовах і наявністю зворотних зв'язків. Відсутність єдиної логістичної концепції з регулювання поточкових процесів на ПраТ «Фірма «Полтавпиво», як ми вже зазначали на попередньому етапі даного наукового дослідження, проявляється в роз'єднаності дій його окремих структурних підрозділів. Така ситуація цілком закономірно призводить до того, що замість об'єднання зусиль для досягнення поставлених цілей між суміжними структурними підрозділами підприємства виникає своєрідна конкуренція. З огляду на це, існує реальна потреба у створенні відповідного підрозділу (тобто служби логістики), який буде вивчати, розраховувати, оптимізувати і планувати усі можливі поточкові процеси.

Така управлінська структура, на наш погляд, дозволить організувати рух матеріалів, грошових коштів, інформації і людей як єдиний процес, зменшуючи при цьому можливі відхилення від плану і витрати виробничо-господарської та комерційної діяльності до мінімуму. Загалом, логістична система ПраТ «Фірма «Полтавпиво» має бути спрямована на поєднання всіх логістичних операцій, які здійснюються на підприємстві, і забезпечення максимально ефективного руху матеріального та супутніх йому потоків, починаючи із закупівлі необхідної сировини, матеріалів і комплектуючих, і закінчуючи розподілом продукції. Відтак, реалізація організаційно-економічного механізму функціонування такої

системи має здійснюватися у певній послідовності (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель ефективного функціонування логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське бачення)

Як бачимо з рис. 3.1, організаційно-економічний механізм формування логістичної системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», передбачає: по-перше аналіз специфіки організації логістичної діяльності на підприємстві і виявлення найбільш критичних у даній сфері проблем; по-друге, визначення основних цілей функціонування логістичної системи і розробку реальних планів для їх досягнення; по-третє, визначення усієї сукупності елементів логістичної системи і формування зв'язків між ними; і, нарешті, останнє, формування логістичної системи підприємства, для управління якою доцільно створити окремий структурний підрозділ – службу логістики.

Зрештою, такий механізм має бути спрямований на створення двох взаємопов'язаних підсистем: макрологістичної, у межах якої буде здійснюватися безпосереднє управління логістичною діяльністю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при взаємодії даного суб'єкта господарювання із покупцями та постачальниками; і мікрологістичної, де буде здійснюватися управління усіма

логістичними операціями на даному підприємстві.

При цьому обов'язковою умовою нормального функціонування обох підсистем має бути їх подальша інтеграція в інформаційну систему управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», тому всі інформаційні потоки на підприємстві мають певним чином об'єднуватися між собою (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вхідні та вихідні інформаційні потоки служби логістики на

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське бачення)

Поряд із цим рекомендується забезпечити відповідну координацію інформаційних підсистем постачальників та покупців із підприємством; насамкінець, важливо також забезпечити взаємодію інформаційної системи досліджуваного підприємства із інформаційними системами державних органів управління, які здійснюють вплив на рух інформаційних та матеріальних потоків.

При цьому слід враховувати, що всі можливі інформаційні потоки в логістичній діяльності підприємства зазвичай характеризуються за допомогою таких важливих параметрів, як: неоднорідність; множинність структурних підрозділів, що виступають у ролі постачальників та у ролі безпосередніх споживачів різноманітної інформації.

У ході проведення даного наукового дослідження нами було встановлено, що управління логістичною системою на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має забезпечувати організацію раціонального управління процесами взаємопов'язаних між собою підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління) для досягнення поставленої мети.

Відтак, основними елементами керуючої підсистеми можуть бути: органи вищого логістичного управління, зокрема, й служба логістики, яка, на наш погляд, має бути підпорядкована Генеральному директору підприємства. Діяльність такої служби на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути пов'язана із координацією діяльності усіх інших суміжних структурних підрозділів та відповідним управлінням логістичними бізнес-процесами за принципом наскрізної їх оптимізації. Фахівці служби логістики, спираючись на затверджену стратегію розвитку підприємства, мають здійснювати розробку його логістичної місії та логістичної стратегії, орієнтованої на оптимізацію витрат ресурсів та відповідне на довгострокове збільшення позитивного фінансового результату і забезпечення прийнятної рентабельності інвестицій у логістичну систему.

Натомість, керована підсистема системи логістичного управління

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може бути представлена: відокремленими структурними підрозділами підприємства, які беруть активну участь у здійсненні логістичної діяльності; постачальниками; споживачами; логістичними посередниками, які умовно поділяються на дві категорії: основні (транспортні перевізники, експедитори, підприємства оптової торгівлі, комерційні організації, які сприяють здійсненню обслуговування основних логістичних потоків); допоміжні (підприємства ІТ-сфери, страхові, лізингові компанії, банківські установи, які доповнюють діяльність основних посередників із обслуговування інформаційних, фінансових і сервісних потоків в логістичній сфері).

Встановлення взаємодії між службою логістики та іншими структурними підрозділами на підприємстві передбачає необхідність використання низки важливих інструментів, вичерпний перелік яких відображено нижче (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Загальний алгоритм удосконалення логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (розробка автора)

За даними рис. 3.3, основними інструментами підвищення ефективності логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можуть бути: методика визначення ефективності функціонування існуючої логістичної системи, методика вибору раціональної схеми організації постачання, виробництва і розподілу готової продукції, методика планування товарного асортименту для більш повного задоволення платоспроможних потреб споживачів. Використання вказаних інструментів, на наш погляд, дозволить суттєво покращити якість обслуговування покупців при оптимальному рівні логістичних витрат.

Організація логістичного процесу на даному підприємстві має бути спрямована на здійснення логістичного циклу, який починається із надходження заявки на поставку і закінчується доставкою продукції чи послуги споживачам. При цьому процес логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має бути спрямований на реалізацію основних функцій управління – планування, організацію, регулювання (прийняття рішень), координування, мотивацію, аналіз, аудит (внутрішній і зовнішній), контролінг та ціноутворення, характер взаємозв'язку між якими відображено на рис. 3.5.

Стан національної економіки	Політико-правові зміни							Технологічне середовище		
	Постачальники	Логістичні посередники			Контактні аудиторії				Споживачі	
		Персонал	Стратегії		Встановлені цілі		Структура			
			Контролінг	Планування	Організація	Регулювання				Координація
				Логістичні рішення, комунікації						

			Аналіз	Аудит	Ціноутворення			
		Технологія		Завдання				
		Конкуренти						
	Соціально-демографічні та культурні чинники							

Рисунок 3.4 – Процес логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [авторське бачення]

За даними рис. 3.5 можемо стверджувати, що загальні функції логістичного управління на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, можуть бути пов'язані між собою за допомогою процесів комунікації і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відтак, при виконанні основних управлінських функцій неодмінно слід враховувати такі ситуаційні змінні: внутрішні, які є відображенням внутрішнього середовища функціонування логістичної системи на підприємстві; зовнішні, які здійснюють прямий чи непрямий вплив на процес логістичного управління конкретного підприємства.

До найбільш вагомих внутрішніх змінних можна включити, насамперед, наступні: стратегія розвитку підприємства, його основні цілі, існуюча організаційна структура управління, найбільш пріоритетні завдання; технології, що використовуються; персонал та рівень його кваліфікації.

Серед чинників прямого впливу на процес логістичного управління особливо важливе місце займають: різноманітні постачальники, логістичні посередники, конкуренти, споживачі та контактні аудиторії, які проявляють певний інтерес до діяльності підприємства і можуть впливати на досягнення його стратегічних цілей. Водночас, непрямий вплив на процес логістичного управління мають, зокрема, такі чинники, як: загальний стан розвитку національної економіки; політико-правові зміни, що у певний момент часу відбуваються на рівні держави; соціально-демографічні та культурні чинники; технологічне середовище функціонування підприємства.

Таким чином, відсутність єдиної логістичної концепції з регулювання логістичних потоків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходить своє логічне

відображення у певній роз'єднаності дій його окремих структурних підрозділів, відділів і служб та окремих осіб. Така ситуація, зрештою, призводить до того, що замість об'єднання зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства, між вказаними структурними одиницями виникає конкуренція, тому існує реальна потреба у створенні відповідної служби логістики, яка в організаційній структурі управління має підпорядковуватися Генеральному директору ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Діяльність такої структури буде спрямована на ефективну координацію руху матеріальних та супутніх йому логістичних потоків та відповідну оптимізацію виробничо-господарської та комерційної діяльності у перспективі. Наступним етапом даного дослідження має бути вивчення специфіки впровадження інтегрованого підходу у сфері логістичної діяльності для забезпечення ефективної взаємодії між службою логістики та іншими структурними підрозділами підприємства.

3.2. Розвиток взаємодії служби логістики з іншими структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах інтегрованого підходу

Ринок логістичних послуг сьогодні активно розвивається, тому щоб оптимізувати основні логістичні процеси, зокрема, прискорити оборотність товарно-матеріальних запасів та оборотного капіталу, знизити логістичні витрати, забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів у якісній продукції та відповідному сервісному обслуговуванні, підприємства різних сфер та напрямів діяльності все частіше впроваджують методи інтегрованого логістичного управління. На практиці це дозволяє реальним досягненням кожної окремої функціональної сфери зробити максимально можливий внесок у формування загальної компетентності підприємства у сфері логістики.

Загалом, використання інтегрованого підходу у логістичній діяльності окремого суб'єкта господарювання дозволяє:

відокремити одне від одного питання розподілу, управління виробництвом і постачання для того, щоб попередити можливе виникнення

непорозумінь та конфліктних ситуацій між різними функціональними сферами і відповідними структурними підрозділами, відділами, службами та окремими особами;

мінімізувати протиріччя, які можуть виникати між виробничою сферою і сферою маркетингу;

систематизувати і упорядкувати інформаційні потоки, про які ми вже згадували на попередньому етапі даного наукового дослідження.

Крім того, цей підхід створює реальну можливість для об'єднання функціональних сфер логістики шляхом координації дій, які виконуються незалежними ланками логістичної системи і поділяють спільну відповідальність у межах цільової функції.

Із постачальниками і споживачами підприємство пов'язують інформаційні і транспортні мережі. Окрім вузлів (так званих об'єктів логістичної інфраструктури, які пов'язані між собою певним функціональним циклом) і каналів зв'язку, для завершення функціонального циклу логістики ще потрібні запаси, які традиційно оцінюються величиною активів, призначених для підтримки тих чи інших логістичних операцій. Загальний обсяг запасів, розміщених у логістичній системі підприємства, складається з поточних і страхових запасів, які створюються для захисту від можливих ризиків в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ці запаси накопичуються і переміщуються між об'єктами, що обумовлює потребу у певних видах вантажопереробки і зберігання.

Необхідні для завершення конкретного функціонального циклу дії та операції залежно від призначення можуть координуватися менеджментом однієї компанії чи потребувати участі її ділових партнерів. Так, управління матеріально-технічним забезпеченням виробничого процесу здійснюється на базі підприємства, а розподілом продукції чи постачанням, окрім самого підприємства як товаровиробника, займаються ще й споживачі, посередники і постачальники. Інтенсивність виконання логістичних операцій та укладання угод варіюється у кожній конкретній ситуації.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке було обрано нами для дослідження, функціональний комплекс логістики, як ми вже зазначали раніше, потребує суттєвих змін, тому нами була запропонована модель (рис. 3.5), у якій відображено взаємозв'язок між трьома сферами:

постачання (відділ матеріально-технічного забезпечення);

виробництво (служба виробництва);

збут (відділ з продажу).

Всі разом вони утворюють досить ефективну виробничу систему.

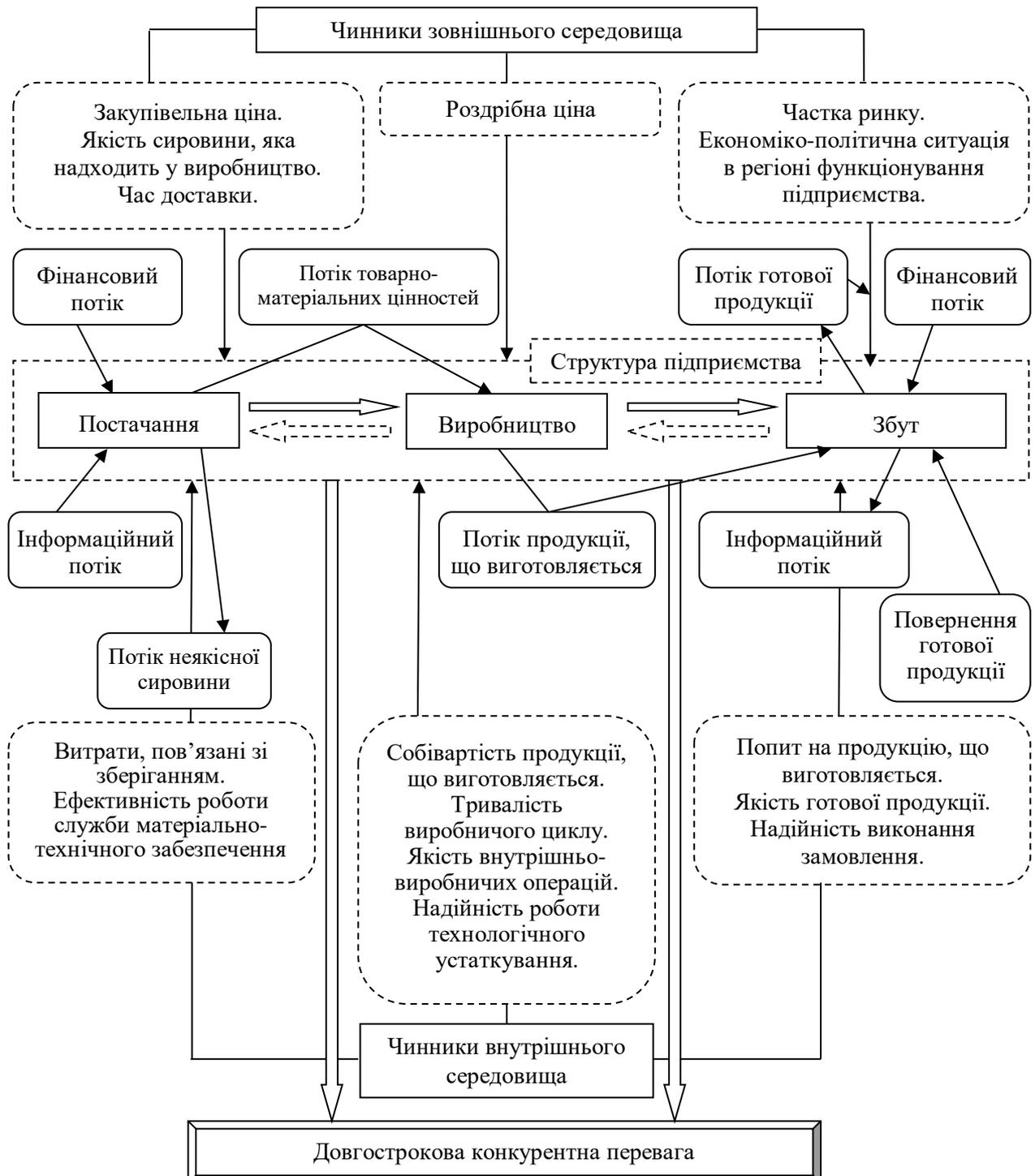


Рис. 3.5. Модель інтегрованої логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (авторське бачення)

Така модель, на наш погляд, дозволяє розмежувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, які здійснюють певний вплив на ефективність діяльності даного суб'єкта господарювання і визначають загальний рівень його конкурентоспроможності в умовах викликів зовнішнього середовища. Окрім вказаних вище чинників у межах логістичної системи підприємства формуються різноманітні логістичні потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні, потоки готової продукції тощо), які умовно можна поділити на дві групи: вхідні та вихідні.

Згідно результатів проведеного нами дослідження, функціонування такої інтегрованої системи на даному суб'єкті господарювання розпочинається з роботи відділу матеріально-технічного забезпечення, вхідним потоком для якого є інформаційний потік, що визначає загальний обсяг та номенклатуру сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які необхідно придбати для забезпечення потреб виробництва. Водночас, фінансові потоки забезпечують даний відділ усіма необхідними фінансовими ресурсами для здійснення подальшої роботи та виконання важливих завдань. На даному етапі функціонування логістичної системи, як ми бачимо, спостерігається взаємодія між фінансовими й інформаційними потоками, а у ролі вихідного потоку може виступати потік неякісної сировини, що формується у зв'язку з можливим постачанням на підприємство сировини недостатньо високої якості. Вирішальний вплив на рівень ефективності роботи відділу матеріально-технічного забезпечення здійснюють такі чинники, як: закупівельна ціна, якість сировини, що надходить у виробництво, час її доставки.

Виробництво, що справедливо вважається проміжною ланкою будь-якої логістичної системи, на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» багато в чому залежить від роботи відділу матеріально-технічного забезпечення і від роботи відділу з

продажів. Серед усіх можливих чинників зовнішнього середовища на ефективну роботу виробництва найбільше впливає роздрібна ціна, за якою виготовлена продукція реалізується на ринку. Відповідно серед внутрішніх чинників не можемо не згадати такі, як: загальний термін експлуатації технологічного обладнання, правильність дотримання технологій у процесі виготовлення продукції, використання загальноновизнаних ресурсозберігаючих концепцій і програм, ефективність проведення планово-попереджувального ремонту для наявного технологічного обладнання.

Логічним чином завершує роботу логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відділ з продажів, основне завдання якого полягає у реалізації готової продукції протягом незначного періоду часу і за максимально вигідною ціною. Для даного структурного підрозділу, на наш погляд, також досить характерним є вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Перша їх група характеризує економічні відносини у регіоні функціонування підприємства, які формуються переважно під впливом певних політичних процесів на рівні держави, і впливають таким чином на рівень добробуту населення та рівень купівельної спроможності споживачів. Стосовно внутрішніх чинників вважаємо за доцільне зазначити, що їх цілком можливо регулювати за рахунок впровадження ефективних методів та інструментів управління і здійснення корегуючих та попереджувальних дій.

У межах цього відділу можуть взаємодіяти між собою декілька видів потоків, вхідними серед яких є: потік готової продукції та інформаційний потік. При цьому перший із них тісно пов'язаний із рухом готової продукції від товаровиробника до кінцевого споживача, а тому він описує процес реалізації продукції, а другий – може містити у собі значний обсяг інформації, необхідної для забезпечення роботи різних структурних підрозділів підприємства.

До вихідних потоків такої системи, на наш погляд, належать: потік виготовленої продукції, фінансовий потік, повернення готової продукції у разі невідповідності її якості встановленим вимогам. Фінансовий потік утворюють ті фінансові засоби, які були отримані підприємством у результаті реалізації

продукції кінцевим споживачам. Випадки повернення продукції можуть взагалі не зустрічатися в господарській діяльності підприємства, однак на це можна розраховувати лише при високій якості продукції, що виготовляється на наявних виробничих потужностях.

Структура логістичної системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від цілої низки чинників, серед яких ми пропонуємо виділити, насамперед, такі як: конкретний напрям господарської діяльності, загальна виробнича потужність, кількість найменувань матеріально-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції, кількість постачальників та їх місце розташування, наявність у власності підприємства транспортних засобів і складських площ. Залежно від цих чинників може бути сформована трирівнева організаційна структура служби логістики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні функції та рівні управління логістичною системою
на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Функції управління	Відповідальність	Характеристика функцій управління	Рівень прийняття рішень
Загальне управління (функція I рівня).	Відповідальність покладається на Генерального директора	Перевірка всієї системи організації логістичної діяльності на підприємстві. Коригування планів за основними напрямками логістичної діяльності. Оцінка діяльності окремих підсистем логістичної системи та ефективності її функціонування в цілому. Розробка логістичної стратегії. Встановлення норм витрат на виконання логістичних процесів та операцій.	Стратегічний рівень прийняття рішень
Програмне управління (функція II рівня).	Відповідальність покладається на керівника служби логістики та підпорядкованих йому фахівців	Отримання і подальша обробка замовлень. Організація закупівлі потрібних матеріально-технічних ресурсів. Організація транспортного господарства, складської та збутової діяльності. Розподіл матеріальних ресурсів за виробничими підрозділами	Тактичний рівень прийняття рішень

		підприємства.	
Оперативне управління (функція III рівня). логістичної діяльності підприємства	Відповідальність покладається на керівників різних структурних підрозділів, які залучені до виконання робіт у межах логістичної діяльності підприємства	Управління рухом матеріально-технічних ресурсів. Робота з постачанням продукції, за якою порушується графік її руху. Підготовка і надання на рівень програмного управління інформації про зафіксовані порушення у окремих підсистемах логістичної системи.	Оперативний рівень прийняття рішень

Примітка: запропоновано автором

За даними табл. 3.1 можемо стверджувати, що всі логістичні функції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямовані на ефективне управління матеріальним потоком, а тому носіями цих функцій виступають суб'єкти, які беруть безпосередню участь у логістичному процесі.

Узгоджена взаємодія окремих елементів логістичної системи, якої можна досягти лише завдяки створенню служби логістики, дозволяє говорити про логістичну систему як про цілісну структуру, діяльність якої може створити справжній синергетичний ефект, головними проявами якого можуть бути:

мінімізація загальних витрат у логістичній системі;

підвищення конкурентних переваг підприємства на обраному сегменті ринку.

Отже, в умовах складно прогнозованого і нестабільного зовнішнього середовища діяльність кожного потужного виробничого підприємства має бути спрямована на організацію доставки потрібного товару необхідної якості та кількості, у встановлений час, у чітко визначене місце та з мінімальними витратами. При вирішенні цих важливих завдань перед ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» часто постають такі проблеми, як: нераціональні витрати часу на оформлення документів та їх відповідне узгодження; несвоєчасне оновлення інформації про запаси матеріалів і готової продукції на складах та багато інших. Всі ці та інші проблеми подібного характеру, на наш погляд, можуть бути вирішені завдяки впровадженню інтегрованого підходу до організації логістичної діяльності та відповідного удосконалення взаємодії служби

логістики та інших суміжних із нею підрозділів на підприємстві. Використання концепції інтегрованої логістики у практичній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», означає необхідність забезпечення процесу узгодження між такими сферами його логістичної діяльності, як постачання, виробництво і розподілу продукції. Принципи і методи інтегрованої логістики мають бути спрямовані на отримання оптимальних рішень, зокрема, за рахунок мінімізації загальних логістичних витрат підприємства. Тому цілком очевидно, що скорочення всіх видів витрат, пов'язаних із управлінням матеріальним потоком, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями і запасами, зменшення логістичних ризиків дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вивільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції у складське обладнання, інформаційно-комп'ютерні системи, рекламу, маркетингові дослідження тощо.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного нами дослідження основних напрямів удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було зроблено такі висновки:

1. Розроблено методичний підхід до удосконалення логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Зазначено, що відсутність єдиної логістичної концепції з регулювання логістичних потоків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходить своє логічне відображення у певній роз'єднаності дій його окремих структурних підрозділів, відділів, служб та окремих осіб. Така ситуація, зрештою, призводить до того, що замість об'єднання зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства, між вказаними структурними одиницями виникає справжня конкуренція, тому виникає реальна потреба у створенні відповідної служби логістики, яка в організаційній структурі управління має підпорядковуватися Генеральному директору ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Діяльність такої структури має бути спрямована на ефективну координацію руху матеріальних та супутніх йому логістичних потоків та

відповідну оптимізацію виробничо-господарської та комерційної діяльності у перспективі.

2. Обґрунтовано необхідність розвитку взаємодії служби логістики з іншими структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах інтегрованого підходу. Визначено, що в умовах складно прогнозованого і нестабільного зовнішнього середовища діяльність кожного потужного виробничого підприємства має бути спрямована на організацію доставки потрібного товару необхідної якості та кількості, у встановлений час, у чітко визначене місце та з мінімальними витратами. При вирішенні цих важливих завдань перед ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» часто постають такі проблеми, як: нераціональні витрати часу на оформлення документів та їх відповідне узгодження; несвоєчасне оновлення інформації про запаси матеріалів і готової продукції на складах та багато інших. Всі ці та інші проблеми подібного характеру, на наш погляд, можуть бути вирішені завдяки впровадженню інтегрованого підходу до організації логістичної діяльності та відповідного удосконалення взаємодії служби логістики та інших суміжних із нею підрозділів на підприємстві. Використання концепції інтегрованої логістики у практичній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», означає необхідність забезпечення процесу узгодження між такими сферами його логістичної діяльності, як постачання, виробництво і розподілу продукції. Принципи і методи інтегрованої логістики мають бути спрямовані на отримання оптимальних рішень, зокрема, за рахунок мінімізації загальних логістичних витрат підприємства. Тому цілком очевидно, що скорочення всіх видів витрат, пов'язаних із управлінням матеріальним потоком, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями і запасами, зменшення логістичних ризиків дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вивільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції у складське обладнання, інформаційно-комп'ютерні системи, рекламу, маркетингові дослідження тощо.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Удосконалення взаємодії служби логістики із суміжними структурними підрозділами підприємства», яка виконувалася на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», доцільно зробити наступні висновки:

1. Розкрито економічну сутність логістики та її роль у діяльності сучасного підприємства. Визначено, що логістика – це інтегральний інструмент управління, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг) управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Сучасна логістика включає в себе два масштабні процеси. Перший із них передбачає необхідність формування параметрів взаємовідносин бізнесу з постачальниками ресурсів і управління переміщенням ресурсів у процесі створення продукції, а другий – побудову відповідного механізму надходження створеної на підприємстві продукції до кінцевих споживачів. Одним із ключових понять у сфері логістики є поняття «логістична система», для ефективного управління якою потрібно створити відповідну службу логістики на підприємстві.

2. Розглянуто необхідність створення служби логістики та рівень її інтеграції у діяльність підприємства. Встановлено, що на тих підприємствах, де відсутня служба логістики, відповідні процеси мають бути добре налагоджені і розподілені між іншими структурними підрозділами, інакше витрати на доставку продукції будуть щоразу лише збільшуватися. Тому створення служби логістики дозволить поєднати між собою у єдину систему всі внутрішні бізнес-процеси підприємства з бізнес-процесами його безпосередніх ділових партнерів і споживачів. Сьогодні не існує універсальної чи ідеальної моделі служби логістики, яку можна застосовувати на всіх без винятку підприємствах. Тому при впровадженні логістичного підходу необхідно оцінити існуючу структуру

підприємства, його зовнішнє оточення, а далі вже приймати рішення стосовно вибору певного виду організаційної структури служби логістики. Така служба має об'єднувати між собою всі структурні підрозділи підприємства у потужний централізований керований механізм, який дозволяє повністю змінити загальний зміст діяльності усіх функціональних підрозділів підприємства і поступово переорієнтувати діяльність функціональних керівників на інтеграцію зусиль у заданому напрямі.

3. Визначено основні функції і завдання служби логістики та порядок її взаємодії з суміжними структурними підрозділами підприємств. посилення конкуренції на ринку товарів чи послуг неодмінно призводить до зростання швидкості руху матеріальних потоків, а також збільшення інтенсивності і складності інформаційних потоків. Цілком очевидним наслідком цих тенденцій є зменшення стійкості систем товаропросування, тому в реаліях сьогодення необхідною є інтеграція структурних підрозділів підприємства між собою, а також підприємства з постачальниками, комерційними і логістичними посередниками, кінцевими споживачами. В організаційній структурі управління підприємства майже всі функціональні сфери взаємодіють із службою логістики, забезпечуючи при цьому оптимізацію діяльності і стійкість підприємства на ринку. Основний принцип роботи такої служби полягає у забезпеченні своєчасного постачання необхідних матеріалів і комплектуючих виробів для потреб виробництва, а також в організації доставки готової продукції на ринки збуту.

4. Проведено аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виявлено, що даний суб'єкта господарювання вже понад 60 років здійснює свою діяльність на ринку, і має досить потужну техніко-технологічну базу, постійно оновлює рецептури продукції, що виготовляється. Підприємство впевнено йде в ногу з часом, успішно конкуруючи з визнаними лідерами пивного ринку України. Сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Існуюча організаційна структура належить до лінійно-

функціонального типу, тому вона дозволяє вдало поєднувати принцип спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. З метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємству доцільно обрати стратегію обмеженого зростання, для якої найбільш характерним є те, що цілі подальшого розвитку встановлюються «від досягнутого рівня» та корегуються з урахуванням зміни умов нестабільного зовнішнього середовища.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що фінансовий стан даного підприємства є цілком задовільним. У той час, коли підприємства різних сфер діяльності мало не щодня стикаються з низкою проблем об'єктивного характеру в умовах нестабільного середовища, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдається нарощувати обсяги чистого прибутку за рахунок реалізації значних обсягів продукції. Поряд із цим стабільно зростає продуктивність праці працівників, і ця тенденція є позитивною для діяльності підприємства. Результати відповідних розрахунків вказують на те, що даний суб'єкт господарювання наразі є платоспроможним та фінансово стійким, адже йому вдалося досягти достатнього рівня фінансової незалежності та високого рівня прибутковості. Серед найбільш суттєвих проблем, які у жодному разі не варто ігнорувати в діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можемо виділити, насамперед, наступні: збільшення середніх залишків оборотних засобів у динаміці та досить тривалий період обороту цих засобів.

6. Проведено оцінку існуючої служби логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та ефективності її взаємодії з іншими структурними підрозділами. Визначено, що логістична діяльність даного підприємства має низку недоліків, а його логістична система все ще залишається фрагментованою. В організаційній структурі управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яку ми детально розглядали на попередньому етапі дослідження, відсутня служба логістики, яка могла б здійснювати загальний контроль якості виготовленої продукції, управління запасами на всіх можливих рівнях існуючої складської системи та безпосередньо в технологічному процесі виробництва, та

автоматизацію процесів управління матеріальними та супутніми їм потоками. Виконанням окремих логістичних операцій наразі займаються такі структурні підрозділи, як: служба матеріально-технічного забезпечення, відділ логістики і відділ маркетингу, служба виробництва, складське господарство, відділ продажів. Однак через відсутність єдиної служби логістики часто виникає дублювання окремих функцій і завдань, тому існуючий процес організації логістичного управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», безумовно, потребує відповідного удосконалення для покращення взаємодії окремих структурних підрозділів. За результатами проведеної оцінки показників логістичної діяльності підприємства було з'ясовано, що воно має значний обсяг запасів, що, в свою чергу, призводить до значних додаткових витрат.

7. Розроблено методичний підхід до удосконалення логістичного управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Зазначено, що відсутність єдиної логістичної концепції з регулювання логістичних потоків на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» знаходить своє логічне відображення у певній роз'єднаності дій його окремих структурних підрозділів, відділів, служб та окремих осіб. Така ситуація, зрештою, призводить до того, що замість відповідного об'єднання зусиль для досягнення важливих стратегічних цілей підприємства, між вказаними структурними одиницями виникає справжня конкуренція, нерідко виникають і конфліктні ситуації, тому існує реальна потреба у створенні відповідної служби логістики, яка в організаційній структурі управління має підпорядковуватися Генеральному директору ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Діяльність такої структури має бути спрямована на ефективну координацію руху матеріальних та супутніх йому логістичних потоків та відповідну оптимізацію виробничо-господарської та комерційної діяльності у перспективі.

8. Обґрунтовано необхідність розвитку взаємодії служби логістики з іншими структурними підрозділами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на засадах інтегрованого підходу. Визначено, що в умовах складно прогнозованого і нестабільного зовнішнього середовища діяльність кожного потужного виробничого підприємства має бути спрямована на організацію доставки

потрібного товару необхідної якості та кількості, у встановлений час, у чітко визначене місце та з мінімальними витратами. При вирішенні цих важливих завдань перед ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» часто постають такі проблеми, як: нераціональні витрати часу на оформлення документів та їх відповідне узгодження; несвоєчасне оновлення інформації про запаси матеріалів і готової продукції на складах та багато інших. Всі ці та інші проблеми подібного характеру, на наш погляд, можуть бути вирішені завдяки впровадженню інтегрованого підходу до організації логістичної діяльності та відповідного удосконалення взаємодії служби логістики та інших суміжних із нею підрозділів на підприємстві. Використання концепції інтегрованої логістики у практичній діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», означає необхідність забезпечення процесу узгодження між такими сферами його логістичної діяльності, як постачання, виробництво і розподілу продукції. Принципи і методи інтегрованої логістики мають бути спрямовані на отримання оптимальних рішень, зокрема, за рахунок мінімізації загальних логістичних витрат підприємства. Тому цілком очевидно, що скорочення всіх видів витрат, пов'язаних із управлінням матеріальним потоком, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями і запасами, зменшення логістичних ризиків дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вивільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції у складське обладнання, інформаційно-комп'ютерні системи, рекламу, маркетингові дослідження тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 04.11.2023).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.11.2023).
3. Бабайлов В.К., Левченко Я.С. Логістика – це методологія. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2. С. 4-14.
4. Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білокінь Т.М., Шварц І.В. Логістика: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
5. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
6. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. Менеджмент: підручник. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
7. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 15-25.
8. Вишневська О.М., Човага С.В., Волошиновський С.В. Теоретичні засади й особливості логістичної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 260-262.
9. Воробець Є.О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2896/2860> (дата звернення: 12.05.2024).
10. Воронко О.С., Кравець О.В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. 2022. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*. № 68. С. 28-34.

11. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20.
12. Гончар Л.А. Логістика як чинник забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 77-81.
13. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. Теорія управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
14. Гуторов О.І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38-50.
15. Дикань В.Л., Заєць Г.П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.
16. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. С. 31-35.
17. Закревська Л.М. Дослідження та прогнозування позиціонування підприємств на ринку пива в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1 (38). С. 26-31.
18. Карлова О.А. Логістична діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 5 (10). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/76/52> (дата звернення: 08.05.2024).
19. Кісіль З.Р. Основи управління: посібник. Львів: ЛДУВС, 2021. 232 с.
20. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/672/602> (дата звернення: 01.05.2024).
21. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

22. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2017. 844 с.

23. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833> (дата звернення: 14.05.2024).

24. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Савенко О.А., Нечипоренко К.В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 60-66.

25. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96.

26. Лісовський І., Шершелюк Д.І., Чук В.І., Мартинюк О.В. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135-139.

27. Ляліна Н.С., Матвієнко-Біляєва Г.Л., Панчук А.С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 2 (19). С. 118-124.

28. Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Логістика: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.

29. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: НУХТ, 2022. 334 с.

30. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 108-111.

31. Мельникова К.В., Колодізева О.В., Авраменко О.В. Логістика: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.

32. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

33. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна

поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.

34. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

35. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І., Поканевич Ю.В., Соломко А.С. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2021. 528 с.

36. Науменко М.О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 129-135.

37. Ніколюк О.О., Соколюк К.Ю., Димбовська Л.І. Логістика функціональних областей: теоретичні підходи. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13 (4). С. 34-40.

38. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 55. С. 20-28.

39. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917/1845> (дата звернення: 09.05.2024).

40. Пащенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315> (дата звернення: 18.08.2023).

41. Петренко Н.О., Школьнік О.О., Кустріч Л.О., Альошкіна Л.П. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Умань: Видавець Сочінський М.М., 2019. 265 с.

42. Петухова О.М., Лепіхова А.І. Домінанти розвитку логістичної діяльності підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2018. № 4 (86).

С. 87-91.

43. Пітель Н.Я., Альошкіна Н.П., Клименко Л.В., Загороднюк О.В. Управління бізнес-процесами в логістиці: навч. посіб. Умань: Видавець Сочінський М.М., 2019. 309 с.

44. Пудичева Г.О. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 9-10. С. 94-112.

45. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12 (3). С. 42-50.

46. Семенда О. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у підсистемах логістики. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 108-112.

47. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (3). С. 54-59.

48. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

49. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Харків: КП «Міська друкарня». 2015. 543 с.

50. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2018. 340 с.

51. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. Вип. 1. С. 111-113.

52. Церковна А.В., Крук К.В. Сучасне трактування поняття «логістика». *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17 (3). С. 146-158.

53. Козаченко О. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. Delo.ua. 2024. URL:

<https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення: 09.05.2024).

54. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.poltavpivo.com/> (дата звернення: 11.05.2024).

55. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023. Ukrainian Business Award. 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення: 04.05.2024).

56. Україна збільшила виробництво пива на 7,8 % у 2023 р. Ukraine. Open4Business. URL: <https://open4business.com.ua/ukrayina-zbilshyla-vyrobnytvo-pyva-na-78-u-2023-r/> (дата звернення: 08.05.2024).

57. Donald Bowersox, David Closs, M. Vixby Cooper. Supply Chain Logistics Management. 4th Edition. McGraw-Hill Higher Education, 2019. 678 p.

ДОДАТКИ