

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Управління логістичними потоками підприємства в умовах  
мінливого середовища**

ШИФР КРБ. МП.1.481-03.1.17

\_\_\_\_\_Здобувач Максим Доба

Керівник\_\_\_\_\_к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Керівник\_\_\_\_\_ст.викладач Юлія ЛЕВЧУК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики\_\_\_\_\_Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** необхідністю управління логістичними потоками підприємств у будь-яких умовах. Оптимізація логістичних потоків дозволяє знизити витрати при виробництві продукції, знизити витрати на транспортування, зберігання та управління запасами.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю виробничого підприємства»** досліджено передумови розвитку менеджменту та логістики як науки, розглянуто поняття управління, виробничої логістики та її вплив на виробниче підприємство.

У другому розділі **«Дослідження сучасного ринку пива України»** проаналізовано сучасний стан ринку пива України, проведено фінансово-економічний аналіз підприємства ТОВ «Естарком» та оцінка його конкурентоспроможності.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо управління логістичними потоками у сучасних умовах»** запропоновано обладнання «сепаратор» для покращення якості продукції та покращення економічних показників підприємства.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 81 сторінку, 19 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

**Ключові слова:** менеджмент, управління, логістика, логістична діяльність, виробнича логістика.

## ANNOTATION

The relevance of the topic is due to the need to manage the logistics flows of enterprises in any conditions. Optimizing logistics flows allows you to reduce production costs, reduce transportation, storage and inventory management costs.

In the first chapter "Theoretical and methodological principles of management of logistics activities of a manufacturing enterprise" the prerequisites for the development of management and logistics as a science are explored, the concept of management, production logistics and its impact on a manufacturing enterprise is considered.

In the second chapter "Research of the modern beer market of Ukraine" the current state of the beer market of Ukraine was analyzed, a financial and economic analysis of the «Еctapком» enterprise and an assessment of its state of competitiveness were carried out.

In the third section, "Recommendations for managing logistics activities in modern conditions", based on a preliminary analysis, local production of products is proposed, which will provide the region with goods even in the case of temporary impossibility of supplying ready-made analogues from other regions.

The bachelor's qualification work contains 81 pages, 19 tables, 9 drawings The list of links includes 40 names.

Keywords: management, management, logistics, logistics activities, production logistics.

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Менеджмент та логістика як основа організації .....  
10

1.2 Логістичні потоки на підприємстві та вплив виробничої логістики на діяльність підприємства.....  
20

### **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПИВА УКРАЇНИ**

2.1. Динаміка розвитку ринку пива в Україні ..... 28

2.2. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Естарком» ..... 34

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСТРАКОМ».....  
43

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

3.1. Оптимізація роботи з матеріальним потоком у виробничому процесі на заводі-пивоварні 55

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованого обладнання ..... 62

**ВИСНОВКИ** ..... 71

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**..... 75

**Додатки** ..... 80

## ВСТУП

Стан українського пивного ринку зараз можна охарактеризувати як складний. З одного боку, є невеликі виробники, які досягають певного успіху на ринку за рахунок якості свого продукту, інновацій у виробництві та маркетингової політики. Однак, з іншого боку, більшість виробників стикаються з труднощами в конкурентній боротьбі з великою кількістю імпортних брендів, які мають нижчі ціни, та з брендами вітчизняних виробників.

Загалом, сучасні українські виробники пива зазнають труднощів у просуванні своїх брендів на ринку, часто стикаються з проблемами у логістиці та закупівлі якісних інгредієнтів, що тягне за собою погіршення якості продукції та зниження попиту на неї. Також, багато виробників не можуть конкурувати з імпортними брендами щодо інвестицій у маркетинг, дослідження та розробки, що ускладнює розвиток вітчизняного пивного виробництва в цілому.

Також труднощі виявляються через нестабільність, яка призводить до економічних труднощів, таких як інфляція, девальвація національної валюти та зниження купівельної спроможності населення. Це призводить до скорочення попиту на пиво та погіршення фінансових показників виробників. Нестабільність призводить до зниження інвестицій у виробництво та розвиток бізнесу в цілому. Інвестори не бажають ризикувати своїми коштами в умовах політичної та економічної нестабільності.

Актуальність та недостатня вивченість означених питань зумовили вибір теми дипломної роботи, мету і завдання, сформували її теоретичну і методичну основу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження управління логістичними потоками ТОВ «Екстраком».

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи управління та місце яке в ньому займає логістика ;
- провести дослідження впливу виробничої логістики на роботу підприємства та логістичні потоки;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку пива в Україні та світі;
- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності та дослідити господарську діяльність ТОВ «Екстраком»
- провести оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Екстраком»;
- визначити шляхи удосконалення діяльності ТОВ «Екстраком» шляхом проведення SWOT-аналізу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення проходження матеріального потоку на стадії виробництва та розрахувати показники фінансової привабливості проекту.

**Об'єктом** дослідження є процес управління логістичними потоками ТОВ «Екстраком».

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління матеріальним потоком в рамках виробничої логістики компанії-виробника пива.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження є системний підхід, економічні закономірності, положення економічної теорії, загальні положення управління ефективністю, наукові праці зарубіжних вчених з питань підвищення конкурентоспроможності та ефективності логістики в діяльності торгівельних підприємств.

Для вирішення поставлених задач використано такі методи: методи індукції і дедукції – у теоретичних дослідженнях та логічного підходу; монографічний – при вивченні літературних джерел і дослідження розвитку

галузі; графічний метод – з метою кількісного визначення тенденцій розвитку ринку.

Нормативно-правову базу дисертації склали закони України, постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні документи відомчої підпорядкованості.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та аналітичні дані, опубліковані на вітчизняних сайтах та сайтах інших країн світу, науково-методичні публікації, матеріали монографій, підручників, статей і тез вітчизняних і зарубіжних учених, дані мережі Інтернет, дані виробників напоїв, матеріали емпіричних досліджень і спостережень автора, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення роботи визначається тим, що обладнання, яке запропоновано встановити на підприємстві змінить рух матеріального потоку та допоможе скоротити втрати понад 7% продукту на стадії незавершеного виробництва, покращить якість продукції та підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку. Це призведе до збільшення прибутку компанії, поліпшення її фінансового стану, а також створить умови для розвитку компанії в цілому.

## ВИСНОВКИ

Сучасний ринок пива в Україні знаходиться в жахливому стані. Тому питання конкурентоспроможності малих пивоварень є досить актуальною темою. Згідно проведеного дослідження ТОВ «Екстаком» має низку конкурентоспроможність.

Згідно проведеного дослідження отримано наступні результати:

1. Досліджено теоретичні основи управління та яке місце в ньому займає логістика. Встановлено, що логістика займає важливе місце в менеджменті, тому що вона відноситься до одного з ключових елементів управління. Логістика відповідає за управління потоком матеріалів та продукції в рамках ланцюга поставок, включаючи складування, транспортування, пакування та розподіл товарів. Вона також займається плануванням та координацією логістичних операцій, управлінням запасами та управлінням ризиками у ланцюжку поставок.

2. Проведено дослідження впливу виробничої логістики та логістичних потоків на роботу підприємства. Встановлено, що виробнича логістика є однією з ключових складових логістики, так як управляє виробничими процесами та сильно впливає на ефективність виробничої діяльності компанії. Виробнича логістика - це частина логістики, яка відповідає за керування потоками матеріалів та продукції всередині виробничої системи. Основне завдання виробничої логістики – забезпечити потік матеріалів та компонентів, необхідних для виробництва готової продукції, з мінімальними витратами на складування та транспортування та координувати процеси, щоб забезпечити максимальну ефективність виробничої діяльності компанії. А логістичні потоки в свою чергу широко застосовуються на практиці для забезпечення безперебійного постачання товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Вони можуть включати всі етапи ланцюжка поставок, такі як постачання, транспортування,

складування, управління запасами і доставку. В них використовуються різні методи та технології, такі як автоматизовані склади, системи керування складськими запасами, транспортні засоби з GPS-навігацією та багато інших.

3. Аналіз ринку показав, що в Україні провідними виробниками пива є: «Carlsberg Ukraine», «САН ІнБев Україна», «Оболонь», «Efes Ukraine» та «Oasis CIS». З цих виробників, що на присутні ринку є тільки 1 український виробник «Оболонь». Через це Україна автоматично програє внутрішню і зовнішню конкуренцію в цій галузі. Також було визначено найбільші пивні компанії країни за чистим річним прибутком в 2017 році. Carlsberg Ukraine займав 1 місце з чистим прибутком 6 млрд. грн., за ним розташувався Оболонь з 5 млрд. грн., а 3 місце зайняв САН ІнБев Україна з 4,4 млрд. грн.

4. Визначено, що на 2020 рік Carlsberg займав 30% ринку, за ним слідував САН ІнБев з 25% і Оболонь мав 18% ринку. Також визначено, що в Україні існує 204 пивоварні з річним обсягом виробництва до 300 т та 28 заводів з обсягом виробництва до 20 тис. т. На 204 компанії приходить 13% ринка пива, а інші 87% ринку ділять між собою 28 заводів, якими володіють дев'ять найбільших виробників.

5. З'ясовано, що за 10 років з 2011 по 2020 виробництво пива в Україні за рік зменшилось на 122 млн. дал. (1 дал. дорівнює 10 літрам), з 303 млн. дал. до 181 млн. дал або в 1,67 раз. В 2021 році виробництво зменшилось ще на 5% і склало 170,5 млн. дал.. А в 2022 році через воєнний стан галузь втратила ще 30% об'єму по відношенню до минулого року і виробила 122,8 млн.дал.

6. Проаналізовано, що у 2020 році Україна була 29-м найбільшим експортером та 29-м найбільшим імпортером пива у світі. Найбільшими експортерами були Білорусь, Молдова, Литва та Китай, які покривали 75% експорту в натуральному вираженні. Найбільшими імпортерами були Німеччина, Мексика, Бельгія, Чехія, які покривали 71% імпорту в натуральному вираженні.

7. Розраховано показники фінансово-економічної діяльності та досліджено господарську діяльність ТОВ «Екстраком». Останні 4 роки для підприємства являються достатньо вдалим незважаючи на COVID-19 та війсьні дії, про що свідчать фінансові результати. Чистий дохід від реалізації продукції виріс на 51%, а чистий прибуток на 38,8. «Екстраком» є малорентабельним виробництвом, вона складає всього 3,57%, але в той же час воно має велику поточку ліквідність 1,6. Негативним фактором є зменшення основних засобів на 26,2% порівнюючи 2022 и 2019 рік. Підприємство не має банківських кредитів. Підсумовуючи всі розглянуті дані підприємство не можна назвати фінансово стійким через вкрай низьку рентабельність. При найменших змінах у світі, воно одразу почне працювати собі в збиток, якщо моментально не підніме ціни.

8. Проведено оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Екстраком» та зроблено багатокутник конкурентоспроможності. За результатами оцінки перше місце посідає ТОВ «Екстраком». Далі з малим відривом іде «МОРЕ ПИВА» і останнє третє місце займає «Пивасовь». «Екстраком» отримав 1 місце тільки завдяки великому асортименту продукції та кращу її якість.

9. На підставі проведеного аналізу встановлено шляхи удосконалення діяльності ТОВ «Екстраком» шляхом проведення SWOT-аналізу, а саме: відкриття нових магазинів, розробка продукції на вітчизняній сировині, покупка обладнання для автоматизації виробництва: новий варильний порядок або автоматичний розлив в пляшку, Розробка маркетингової стратегії та запуск рекламної компанії, покупка сепаратора для зменшення втрат готової продукції та інші.

10. Запропоновано зробити інвестиції у розмірі 1462,8 тис. грн. Згідно отриманих розрахунків сумарний приведений чистий грошовий потік проекту наприкінці 5-го року складе 2520,55 тис. грн. NPV дорівнює 1057,75, індекс прибутковості 1,72, а термін окупності інвестицій 2,4 роки

В сучасні дні маленьким броварням в Україні складно працювати в сучасні дні через конкуренцію з великими пивоварнями, фінансові обмеження, поганий маркетинг та інші. Ці фактори в сукупності створюють труднощі для малих пивоварень, проте з правильним плануванням, управлінням, логістикою та адаптацією до умов ринку, вони все ж таки мають можливість подолати труднощі та досягти успіху. Вирішальну роль відіграє якість продукції, унікальність бренду, ефективно управління ресурсами, адаптивність до вимог ринку та вміння.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
2. Ronald H. Ballou. The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. Липень 2007. С. 375-385.
3. Courtney M. Журнал Time. «Why Beer Is the World’s Most Beloved Drink». Жовтень 2018. URL:<https://time.com/5407072/why-beer-is-most-popular-drink-world/>
4. Пищуліна О. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Стаття. Київ-2022. URL:[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf)
5. Полторацька О. Півний ринок України: підсумки 2017. Лютий 2018. URL:<http://surl.li/gvuoe>
6. A. Melkadze. Largest beer producing companies in Ukraine in 2017, by annual revenue. Жовтень 2020. URL:<https://www.statista.com/statistics/1174808/ukraine-top-beer-producers-by-revenue/>
7. Ina Verstl. The long read: Ukrainian brewers in times of war. Травень 2022. URL:<https://brauwelt.com/en/international-report/europe-russia/644375-the-long-read-ukrainian-brewers-in-times-of-war>
8. Інформаційне агентство BIRKNER's Beverage World. Ukraine: State reduces excise tax for small brewers. Травень 2021. URL:<https://www.beverage-world.com/en/newsdetail/ukraine-state-reduces-excise-tax-for-small-brewers>
9. Державна служба статистики України. Статистичні данні. Виробництво основних видів промислової продукції за 2011–2020 роки. URL:[https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/vov2005\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_ric/prm_ric_u/vov2005_u.html)

10. Офіційний сайт товариства «Укрпиво». Стаття: Обсяг виробництва за 12 місяців 2021. СІЧЕНЬ 2022. URL:<http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-12-misyatsiv-2021/>

11. Офіційний сайт товариства «Укрпиво». Стаття: Обсяг виробництва за 12 місяців 2022. СІЧЕНЬ 2023. URL:<http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-12-misyatsiv-2022/>

12. Товариство «Укрпиво». Стаття: Обсяг виробництва за 2 місяці 2023. Березень 2023. URL:<http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-2-misyatsiv-2023/>

13. ТОВ "МінфінМедіа". Населення України. Березень 2022. URL:<https://index.minfin.com.ua/reference/people/>

14. Justin-Damien G., Philip K., Collette W. Стаття «Implications of the War in Ukraine for the Global Economy». Квітень 2022. URL:<http://surl.li/eiqxw>

15. Інформаційний ресурс Worlddata. Стаття: Inflation rates in Ukraine. 2021. URL:<https://www.worlddata.info/europe/ukraine/inflation-rates.php>

16. World Bank: GNI per capita, Atlas method (current US\$) – Ukraine. 2021. URL:[https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=UA&most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=UA&most_recent_value_desc=false)

17. Нестеренко М. Власна броварня: скільки ліцензій потрібно? Листопад 2018. URL:<http://surl.li/fmrqx>

18. Інформаційне агентство BIRKNER's Beverage World. Ukraine: State reduces excise tax for small brewers. Травень 2021. URL:<https://www.beverage-world.com/en/newsdetail/ukraine-state-reduces-excise-tax-for-small-brewers>

19. Всесвітня організація охорони здоров'я: Alcohol, total per capita (15+) consumption (in litres of pure alcohol) (SDG Indicator 3.5.2). 2019. URL:[https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/total-\(recorded-unrecorded\)-alcohol-per-capita-\(15-\)-consumption](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/total-(recorded-unrecorded)-alcohol-per-capita-(15-)-consumption)

20. Інформаційний ресурс «The Observatory of Economic Complexity»: Beer in Ukraine. 2022. URL:<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/beer/reporter/ukr>
21. Державна служба статистики України: Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу, архів 2020. URL:[https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/e\\_iovt/arh\\_iovt2020.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/e_iovt/arh_iovt2020.htm)
22. Brewers associations «The Brewers of Europe»: Key facts and figures. 2020. URL:<https://brewersofeurope.org/site/countries/key-facts-figures.php>
23. The Helgi Library: Beer Consumption Per Capita in Ukraine. Травень 2023. URL:<https://www.helgilibrary.com/indicators/beer-consumption-per-capita/ukraine/>
24. Дослідницька та консалтингова компанія «WMStrategy»: Europe Beer Market Size and Trends. Травень 2022. URL:<https://www.wm-strategy.com/news/europe-beer-market-trends-and-size>
25. Інформаційний ресурс «World Population Review»: Periphery Countries 2023. URL:<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/periphery-countries>
26. Інформаційний ресурс «Lee Group»: How to Hire the Right Employees to GROW Your Business. 2022. URL:<https://theleegroup.com/hire-right-employees-grow-business/>
27. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 6, 2018. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика». – 2018. – 240 с.  
URL:<http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10818/1/Business%20Management%20Ukraine-Norway%20Project%202018%20%D0%92%D0%B8%D0%BF.%206.pdf>
28. Інформаційний ресурс «Wikipedia»: Untappd. Лютий 2023 р. URL:<https://en.wikipedia.org/wiki/Untappd>

29. Офіційний сайт компанії «Нор Ней». URL:<https://hophey.ua/ru/company/>
30. Офіційний сайт компанії «Пивасовь». URL:<https://pivasov.ua/about-us.html>
31. WILL KENTON. SWOT Analysis: How To With Table and Example. Квітень 2023. URL:<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
32. Журнал «The Beer Connoisseur»: Beer 101 The Fundamental Steps of Brewing. Червень 2016. URL:<https://beerconnoisseur.com/articles/beer-101-fundamental-steps-brewing>
33. Компанія «HUADING SEPERATOR». Innovation and Expertise in Separation / BEER. 2020. URL:<https://www.huading-separator.com/app/beer-processing/>
34. Офіційний сайт компанії «Alfa Laval». Everything to know about beer separation. 2019. URL:<https://www.alfalaval.com/products/separation/centrifugal-separators/separators/brew-series/craft-beer-centrifuge/benefits/#:~:text=Separators%20are%20the%20smartest%20way,value%20of%20your%20unique%20ingredients.>
35. Характеристика обладнання «alfa laval brew 20». URL:[https://www.alfalaval.com/globalassets/documents/products/separation/centrifugal-separators/separators/brew-series/brew-20\\_product-leaflet.pdf](https://www.alfalaval.com/globalassets/documents/products/separation/centrifugal-separators/separators/brew-series/brew-20_product-leaflet.pdf)
36. Офіційний сайт компанії «Alfa Laval». Twoja pasja zasługuje na najlepsze. 2019. URL:<https://www.alfalaval.pl/produkty/oddzielanie/wirowki-i-dekantery/wirowki-pionowe/seria-brew/brew-20/informacje-brew-20/> 28
37. Офіційний сайт компанії «Alibaba». Beer yeast centrifuge separator. URL:[https://www.alibaba.com/product-detail/Beer-yeast-centrifuge-separator\\_1600748321921.html?spm=a2700.7724857.0.0.4d77737bjFqrGO](https://www.alibaba.com/product-detail/Beer-yeast-centrifuge-separator_1600748321921.html?spm=a2700.7724857.0.0.4d77737bjFqrGO) (дата звернення 23.04.23)

38. Загальна характеристика обладнання GEA BREWPUB SEPARATOR SKID. URL:[https://www.gea.com/en/binaries/brewpub-centrifuge-skid-for-craft-brewers\\_tcm11-63722.pdf](https://www.gea.com/en/binaries/brewpub-centrifuge-skid-for-craft-brewers_tcm11-63722.pdf)

39. Офіційний сайт компанії «Alfa Laval»: How can a beer brewing separator help us to increase our output? Листопад 2018. URL:<https://food.alfalaval.com/how-can-a-beer-brewing-separator>

40. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.

