

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет ) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

з спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Логістика»

на тлум: «Удосконалення логістичної підсистеми збуту на підприємстві»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-5

Даценко Інна Михайлівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Петухова Ольга Михайлівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

**Спеціальність 073 «Менеджер»**

**Освітньо-професійна програма «Логістика»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
економіки праці та  
менеджменту**

**\_\_\_\_\_ Т.В. Березяню  
“16” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року**

### **З А В Д А Н Н Я**

#### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Даценко Інні Михайлівні**

1. Тема роботи **«Удосконалення логістичної підсистеми збуту на підприємстві»**

керівник роботи Петухова Ольга Михайлівна, д.е.н., проф.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретичні основи функціонування логістичної підсистеми збуту на підприємстві

Розділ 2 Дослідження діяльності та системи збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Розділ 3 Напрями удосконалення логістичної підсистеми збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу: результати дослідження знайшли відображення в 10 рисунках та 39 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	19.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Даценко І. М.

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Петухова О. М.

## АНОТАЦІЯ

Даценко І. М. Удосконалення логістичної підсистеми збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Рукопис

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретичні основи функціонування логістичної підсистеми на підприємстві.

Запропоновано розуміти, що логістична підсистема збуту забезпечує фізичне просування продукції до споживача. Головне в збутовій логістиці - поліпшення процесу фізичного розподілу товарів від виробника до споживача у відповідності з його інтересами та вимогами. Збутова логістика це функціональне продовження виробничої логістики всередині підприємства, що формує самостійну підсистему логістики, основною метою якої є забезпечення доставки готової продукції в супроводі належного сервісу від виробника до споживача, в тому числі проміжного та кінцевого.

Обґрунтовано доцільність заходу для покращення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» розширенням збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину у місті Фастів поблизу потужностей ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Магістерська робота викладена на на 102 сторінках, містить 39 таблиць та 10 рисунків.

**Ключові слова:** логістична підсистема збуту; збутова логістика; збут; розподіл товарів; канали розподілу; ефективність проекту; ринок пива.

## **ABSTRACT**

Datsenko I. M. Improvement of the logistics subsystem of sales of PJSC "Obolon". - Manuscript

Graduation master's thesis on specialization - organization management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

The theoretical bases of functioning of logistic subsystem at the enterprise are investigated.

It is proposed to understand that the logistics sales subsystem provides physical promotion of products to the consumer. The main thing in sales logistics is to improve the process of physical distribution of goods from producer to consumer in accordance with his interests and requirements. Sales logistics is a functional continuation of production logistics within the enterprise, which forms an independent subsystem of logistics, the main purpose of which is to ensure the delivery of finished products accompanied by proper service from producer to consumer, including intermediate and final.

The expediency of the measure to improve the activities of PJSC "Obolon" by expanding sales activities through the development of a zero distribution channel, namely the opening of a branded store in the city of Fastiv near the facilities of LLC "Ziberta Brewery".

The master's thesis is presented on 102 pages, contains 39 tables and 10 figures.

Keywords: logistics sales subsystem; sales logistics; marketing; distribution of goods; distribution channels; project efficiency; beer market.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність та цілі організації логістичної підсистеми збуту на підприємстві.....	11
1.2 Теоретичні підходи до функціонування логістичної підсистеми збуту..	19
1.3 Особливості застосування логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств .....	28
Висновки до розділу 1 .....	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЗБУТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	37
2.1 Оцінка світового та національного ринку пива та позицій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ньому.....	37
2.2 Аналіз діяльності та фінансового становища ПрАТ «ОБОЛОНЬ» .....	47
2.3 Аналіз логістичної підсистеми збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	59
Висновки до розділу 2 .....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	69
3.1. Шляхи удосконалення системи збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	69
3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення логістичної підсистеми збуту підприємства шляхом розширення нульового каналу розподілу .....	75
3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ» .....	78
Висновки до розділу 3 .....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Із переходом до ринкової економіки в сфері обігу виникають якісно нові методики просування та реалізації товарів та послуг, покликані забезпечувати доведення їх виробників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах виробники вже не займаються доведенням виготовленої продукції до споживачів власними силами, а створюють досить складні організаційно-економічні та технологічно-транспортні системи збуту товарів. Ефективна організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів із формування асортименту товарної продукції та використання логістичних підходів в управлінні збутом продукції.

Актуальність теми обумовлена стрімким економічним розвитком, що зумовлює постійне розширення каналів збуту. Також можливо розуміти принципи функціонування логістичної підсистеми збуту, яка має свій набір елементів і унікальних зв'язків між ними, а також між системою і її оточенням. Система, як цілісний організм потребує організованого управління та постійного удосконалення, щоб досягати поставлені перед нею цілі, і щоб результати її діяльності відповідали стандартам якості.

Дослідженню проблем збутової логістики підприємств присвячено чимало наукових праць таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Дж. Болт, О. Гаджинський, О. Гірна, М. Едоус, А. Кальченко, Є. Крикавський, М. Окландер, М. Мескон, Л. Мороз, Ю. Неруш, О. Хромов, А. Чудаков, Н. Чухрай та ін. Водночас питання удосконалення логістичної підсистеми збуту потребує поглиблених досліджень. Процес життєдіяльності системи полягає в управлінні рухом потоків, які проходять як крізь, так і всередині системи. Якщо операції, що застосовуються щодо потоків на будь-якому з етапів будуть виконуватися неефективно, це негативно вплине на роботу всієї системи в цілому, що може привести до нестабільності позиції, яку займає організація на ринку.

**Мета дослідження** – визначення шляхів удосконалення логістичної підсистеми збуту для поліпшення процесу фізичного розподілу товарів від виробника до споживача у відповідності з його інтересами та вимогами на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Виходячи з поставленої мети роботи були виділені наступні **завдання** для вирішення:

- розглянути сутність та цілі організації логістичної підсистеми збуту на підприємстві;
- визначити теоретичні підходи до функціонування логістичної підсистеми збуту ;
- виявити особливості застосування логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств;
- зробити оцінку світового та національного ринку пива та позицій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ньому;
- провести аналіз діяльності та фінансового становища ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- проаналізувати логістичну підсистему збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- виявити шляхи удосконалення системи збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- обґрунтувати доцільність удосконалення логістичної підсистеми збуту підприємства шляхом розширення нульового каналу розподілу;
- провести оцінку ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення логістичної підсистеми збуту підприємства та стратегічного управління каналами розподілу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти розвитку логістичної підсистеми збуту продукції підприємства.

**Сферою застосування** є промислові підприємства України, зокрема досліджуване підприємство – ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

**Методи дослідження.** У ході дослідження застосовувався ряд загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження управління логістичною діяльністю підприємства застосувались: методи економіко-статистичного, порівняльного і економічного аналізу, абстрактно-логічного і системного аналізу, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, групування, аналітичних та логічних узагальнень, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної діяльності підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо.

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичною основою дослідження є проведені наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених в таких галузях знань, як логістика та збут; дані державної служби статистики України. Практична база дослідження заснована на офіційних документах ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в уточненні поняття «збутова логістика», виявленні особливостей застосування логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств, а також у розробленні практичних рекомендацій удосконалення логістичної підсистеми збуту на підприємствах.

**Практичне значення результатів дослідження.** Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення логістичної підсистеми збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а також адаптовані для інших промислових підприємств України.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження висвітлювались автором на Міжнародній науково-практичній конференції “Ефективні рішення в економіці, фінансах та управлінні”.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 102 сторінках. Робота містить 39 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань, викладених на 7 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Сутність та цілі організації логістичної підсистеми збуту на підприємстві**

Логістична підсистема збуту забезпечує фізичне просування продукції до споживача. Головне в збутовій логістиці - поліпшення процесу фізичного розподілу товарів від виробника до споживача у відповідності з його інтересами та вимогами [4].

Збутова логістика це функціональне продовження виробничої логістики всередині підприємства, що формує самостійну підсистему логістики, основною метою якої є забезпечення доставки готової продукції в супроводі належного сервісу від виробника до споживача, в тому числі проміжного та кінцевого. Об'єктом її вивчення є процес розподілу продукції, від чого іноді збутову логістику називають розподільчою логістикою, а предмет утворюють організаційно-економічні відносини, що виникають у зв'язку з формуванням і забезпеченням руху матеріальних потоків і товарних запасів продукції.

Процес розподілу - це комплексний процес, що включає в себе процес реалізації продукції (продаж, відвантаження, доставка) і післяпродажне обслуговування (гарантійне та подальше протягом життєвого циклу товару для продукції, витрачає свій ресурс) [4].

Продаж продукції передбачає два основних види діяльності: персональний продаж і рекламу.

Реклама - це неособиста пропозиція та презентація товарів чи послуг від імені постачальника на платній основі. Сучасна реклама не обмежується інформуванням потенційних покупців про можливість купівлі того чи іншого продукту, вона допомагає споживачам порівняти та раціональніше підійти до вибору товару, сповіщаючи про якість, ціну, функції та можливості та інші

характеристики, які покупці мають дізнатися, перед здійсненням свого вибору з численних товарів-аналогів.

Персональний продаж – це такий вид комерційної діяльності, що передбачає особистий контакт продавця з покупцем, в процесі якого представляються споживчі характеристики товару і приймається спільне рішення про можливість (неможливість) здійснення угоди купівлі-продажу (поставки). Персональний продаж має наступні комунікативні особливості:

- діалоговий характер взаємодії продавця (постачальника) і покупця при безпосередньому особистому контакті;
- можливість побудови тривалих партнерських відносин між продавцем (постачальником) і покупцем;
- наявність реального та чесного зворотного зв'язку з боку покупця;
- можливість збору та накопичення інформації про попит;
- високий рівень затратності робіт; та ін [2].

Відвантаження продукції забезпечує, а доставка здійснює всі переміщення товарно-матеріального потоку від виробника до покупця. Завданням відвантаження є раціональна доставка готової продукції до транспортного засобу та комплектування товару, відповідно до запитів покупців і вимог транспортних компаній. Відвантаження, зазвичай, не додає цінності продукції, разом з тим при відвантаженні компанія-виробник має деякі витрати, а також, періодичність виконання відвантаження має сильний вплив на формування товарних запасів, а саме - на зміну обсягу залишків запасів на складі.

Збутовій політиці зазвичай компаніями приділялася менше уваги в співставленні з розробкою товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політик. Лише при виникненні складнощів у досягненні конкурентних позицій у даних сферах увага звертається на збутову політику.

Тим часом, в сфері збуту особливо складно скопіювати корисні рішення, оскільки це взаємозалежно з комплексністю розв'язуваних питань, відносною «прихованістю» послідовності і відкладеним у часі проявом ефективного поєднання організаційних та людських ресурсів [27].

Збут є сферою діяльності, де в кінцевому підсумку реалізуються цілі фірми. Тому організацію збуту необхідно розглядати в якості найважливішої складової маркетингових заходів на обраному ринку. Збут – це процес просування товару від виробника до споживача, що включає транспортування товару, складування, зберігання, підтримування запасів на потрібному рівні, просування до оптовим і роздрібним торговцям, передпродажну підготовку, оформлення замовлень, документів і страховок, здійснення контролю за рухом вантажів і продаж товару [2].

В силу своєї складності процес збуту не може розглядатися як одноразовий захід, він має бути структурною одиницею продуманої довгострокової стратегії підприємства. Відповідно до цілей підприємства повинен створюватися план по збуту в загальному, потім план по товарних групах і окремих товарах, план по кожному ринку, план по торговельним представникам і план по споживачах.

Головною метою збуту є реалізація економічної зацікавленості виробника (отримання прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [2].

Основні завдання збутової діяльності:

– доставити товар в таке місце, в такий час і в такій кількості, щоб це максимально задовольняло споживача;

– залучити увагу споживача до товару, зацікавити його в покупці.

Збутова політика – це поведінкова філософія чи загальні принципи діяльності, які фірма дотримується в сфері створення каналів розподілу власного товару і його переміщення в часі і просторі [2].

Іншими словами збутова політика являє собою свідоме управління діяльністю з розповсюдження товару.

Рушійною силою впливу на споживача з боку компанії в рамках збутової політики є збутовий механізм. Він включає, з одного боку, канали розподілу, їх структуру, сам процес вибору збутових каналів, а з іншого – дії по створенню і реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

Територіальна і тимчасова роз'єднаність потребує значних додаткових витрат на доставку споживачеві товарів і надання послуг клієнтам.

В якості критеріїв прийняття рішень при здійсненні заходів збутової політики можуть застосовуватися: величина товарообігу; частка ринку; витрати по збуту; ступінь розгалуженості мережі розподілу; імідж каналів збуту, тобто організацій, які забезпечують розподіл і збут товарів; рівень кооперації суб'єктів у системі розподілу, який би зниження конфліктності і комерційного ризику; гнучкість і живучість розподільній мережі.

Розподільча мережа може включати наступні суб'єкти: розподільні органи фірми-виробника; збутових посередників; збутових партнерів, представлених на рисунку 1.1.

Збутовими посередниками, як правило, виступають оптові та роздрібні підприємства, що володіють економічною та юридичною самостійністю.



Рис. 1.1 Процес розподілу товарів

Джерело: складено на основі [27].

Ці підприємства розробляють самостійну, незалежну від фірмовиробника збутову політику і заходи щодо її проведення. Тоді як органи фірмовиробника, наприклад, відділи з продажу та реалізації товару, не мають такої самостійності.

Незважаючи на те, що партнери по збуту володіють правовою самостійністю, вони виконують підтримуючу функцію (агенти, експедитори, маклери і т. д.). Залежно від наявності в розподільній мережі органів фірмовиробника, збутових посередників і збутових партнерів, їх структурної зв'язку розподільна мережа може бути простою або складною.

Для характеристики договірних і комунікативних зв'язків суб'єктів збутової мережі використовуються такі поняття, як канал збуту і шлях збуту.

Канал збуту – це сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єкту право власності на конкретні товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача [6].

Носії комерційних комунікацій, в якості яких виступають організації або особи, складові канал, здійснюють такі основні функції в системі розподілу товару:

- маркетингові дослідження і збір інформації для стратегічного і тактичного планування збуту продукції і послуг;
- стимулювання збуту;
- взаємодія з потенційними покупцями;
- вивчення вимог покупців з метою адаптації товару до мінливих потреб;
- організація зв'язку і вивчення потенційних споживачів продукції;
- планування та організація системи руху товару (транспорт, складування, контроль);
- фінансування руху потоків товарів по обраному шляху розподілу;
- компенсація можливих ризиків, пов'язаних з функціонуванням каналу поставки товару [11].

Оскільки вказані функції можуть бути виконані як фірмою-виробником, так і посередницько-збутовою організацією, вибір на кому буде відповідальність за комерційно-збутові комунікації являє собою питання про рівень ефективності каналу розподілу. Вона визначається відношенням імовірного ефекту від використання певного каналу збуту до витрат на його створення і експлуатацію. Шлях каналу – це спосіб, завдяки якому товари переміщуються від виробника до споживача. Від обраного каналу залежать швидкість, час, ефективність руху та якість поставки товару від виробника до кінцевого споживача [10]. Вибір шляху розподілу являє собою також техніко-економічну і соціально-екологічну задачу. Цілі системи розподілу товарів і послуг можуть бути стратегічними і тактичними [10].

Стратегічні завдання пов'язані в основному з організаційно-комерційною функцією розподілу, з формуванням і організацією каналів збуту. До них відносяться такі: планування і прогнозування перспективних потенційних шляхів і каналів збуту; вибір і обґрунтування прямого або непрямого типу збуту товарів, тобто без включення або з включенням проміжних ланок (суб'єктів) на шляху товару від виробника до споживача (пряма поставка самою фірмою-виробником, оптової або роздрібною організацією).

Тактичні завдання розподілу стосуються: реалізації програм по залученню нових клієнтів; роботи з уже існуючими партнерами; пошуку і відбору комерційних пропозицій на поставку товару або надання послуг; організації стимулювання оплати замовлень; побудова маршрутів комівояжерів, їх чисельності, мотивації і контролю; перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника, а зокрема наявності і достатності торгових запасів, необхідності презентації товару, заходів щодо підтримки збуту; встановлення структури і величини як загальних витрат, так і витрат по кожній складовій витрат, пов'язаних з фізичним розподілом товару, а також порівняння цих витрат з рівнем сервісу поставки; аналіз і розвитку комп'ютерного забезпечення в системі розподілу для оперативного

відстеження попиту і пропозиції, а також розвитку самообслуговування, системи обліку і контролю за обсягами продажів і цінами реалізованих товарів для організації оперативних маркетингових заходів. Основними функціями системи розподілу, крім наведених вище, можуть бути: накопичення, сортування та розміщення товарів; забезпечення збереження і захисту товару, що знаходиться на зберіганні або в процесі передачі прав на володіння ним; підтримання контактів, ведення переговорів і комерційних угод між покупцями і продавцями; передача прав власності на товар від продавця до покупця; концентрація і розосередження товарів [27].

На практиці застосовуються різні шляхи збуту в розподільній політиці, показані на рис. 1.2.

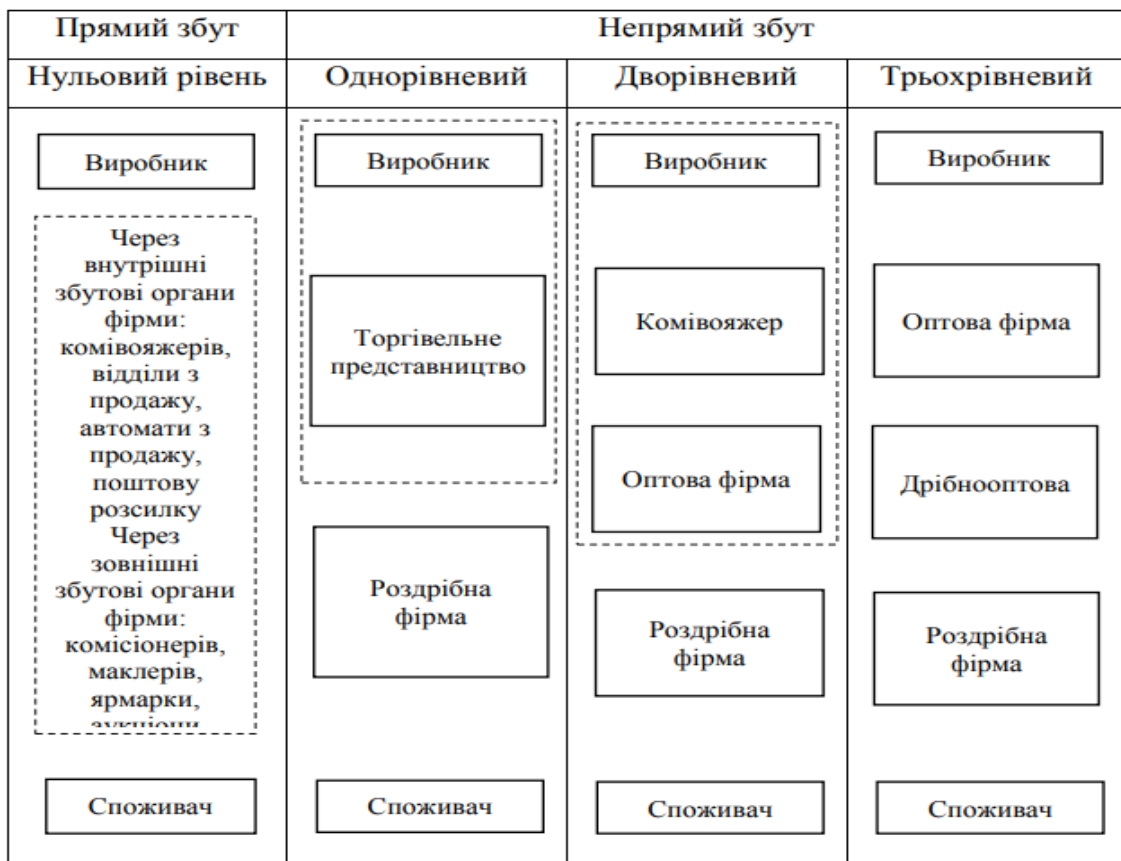


Рис. 1.2. Основні шляхи каналів збуту продукції

Джерело: складено автором на основі [10]

Основними методами збуту є:

- торгові системи, які включають централізований і децентралізований збут;
- власна або зовнішня форми організації продажу (форма збуту);
- прямий і непрямий збут через торгові посередницькі підприємства (шляхи збуту).

Залежно від числа посередників в системі збуту встановлюється рівень каналу, в якості якого можуть виступати юридична фірма або фізична особа, що виконують функції переміщення товару від виробника до споживача. Число проміжних рівнів може характеризувати протяжність каналу. Канал нульового рівня, наприклад, не включає посередника, так як виробник за допомогою власних внутрішніх або зовнішніх утворень передає товар безпосередньо споживачам. Вибір альтернативного варіанту системи розподілу залежить від різних чинників, у великій мірі – від призначення, характеру товару, фінансового потенціалу, іміджу фірми-виробника і т.д. Так, при одно-дво- і трьохрівневому каналах в систему розподілу вбудовуються один, два або три посередники (відповідно роздрібний, оптовий і дрібнооптовий торговець). Концепція маркетингу взаємодії орієнтує на вибір не одного якого-небудь каналу з усіх можливих, а найкращої комбінації цих каналів, беручи до уваги не миттєву вигоду, а розвиток довгострокових взаємовідносин з бізнеспартнерами [8].

Кожен канал збуту має свої позитивні та негативні сторони. Кількість рівнів каналу і склад його суб'єктів мають важливу роль при формуванні каналу розподілу. Структуру можливих каналів розподілу виробник повинен визначати на основі маркетингових досліджень ринків збуту своєї продукції і наявних коштів для покриття витрат по її реалізації власними постачальними і ринковими структурами. Таким чином, при розробці збутової політики слід виходити з цілей, яких підприємство бажає досягти, політики підприємства в цілому, маркетингової стратегії, а також узгодження рішень по збуту з іншими

елементами маркетинг-міксу. Процес характеризується циклічністю – з вибором каналу збуту і прийняттям рішень по фізичному розподілу товару слід відповідно до постійної динамічності середовища переглядати ці рішення. Комерційне розуміння маркетингу як методу і інструмента збуту, що означає лише пошук і відбір покупця (замовника) продукції, яку підприємство виробило або в змозі виробляти, не відповідає розвиненому рівню ринкових відносин. Орієнтація виробництва тільки на збут товарів є причиною постійної неузгодженості між попитом і пропозицією, а також кризи надвиробництва, оскільки зовнішній вигляд і виробничі характеристики товару слабо або зовсім не пов'язані з фактичними потребами ринку. Концепція маркетингу взаємодії ґрунтується на принципах активного залучення до процесу виробництва, розподілу, реалізації та споживання товару всіх учасників маркетингової системи.

Такий підхід до бізнес-комунікацій змінює мету і спрямованість організації підприємництва, орієнтуючи менеджмент і всіх учасників виробництва і збуту продукції на потреби покупців і кінцевих споживачів товару. Це означає, що необхідно виробляти такі товари і в такому обсязі, які потрібні ринку, збут яких визначений з хворої ймовірністю завдяки попередніми маркетингових досліджень потреби ринку, широкому вивченню і прогнозуванню динаміки ринку і навколишнього його середовища [11].

Прийняті концепції маркетингу змінює методи, за допомогою яких фірма досягає запланованих цілей виробництва і збуту продукції. Однак концепція маркетингу ні в якій мірі не призводить до зменшення значення функцій збуту.

## **1.2 Теоретичні підходи до функціонування логістичної підсистеми збуту**

Основними принципами діяльності у сфері розподілу можна назвати наступні:

- цілеспрямованість (відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених фірмою цілей);

- всебічність обліку маркетингової інформації щодо вимог покупців, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, про державну політику в галузі регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і т. д.);

- комплексність (розгляд збутової політики в невідривної паралельної зв'язку з іншими елементами маркетинг-міксу

  - товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політикою);

- скоординованість (сполучуваність прийнятих рішень по збуту з рішеннями в області товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу);

- системність (розгляд збуту і інших інструментів маркетингу як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного застосування);

  - гнучкість (готовність до перегляду своїх позицій в разі необхідності)

[50].

У відповідності з основними принципами збутової діяльності розробляється стратегія збуту і потім тактика. Збутова стратегія – це довго і середньострокові рішення щодо формування і зміни збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів в часі і просторі в ринкових умовах. Збутова стратегія розробляється для різних ринків, різних товарів, стадій життєвого циклу товарів і з інших підстав [19].

Збутова тактика – заходи короткострокового і разового характеру. Тактичні заходи спрямовані на усунення деформації, яка виникає в діяльності виробничих підрозділів і збутової мережі внаслідок непередбачених змін ринкової кон'юнктури, помилок управлінського персоналу і може привести до

повного протиріччя зі стратегічними установками фірми. Суть всіх збутової політики розкривається в процесі планування та реалізації стратегічних і тактичних дій [19].

Збут промислової продукції є заключним ланкою між її виробництвом, маркетингової орієнтації розподілом і споживанням. Існують три групи функцій служби збуту готової продукції на основі маркетингової орієнтації: планування; організація; контроль і регулювання. Кожна з цих груп функцій, в свою чергу, складається з ряду конкретних функцій (робіт), що відображають специфіку кожної групи.

Планування передбачає виконання таких функцій:

- розробка перспективних і оперативних планів продажів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва по замовленнях покупців;
- вибір каналів розподілу і руху товару;
- планування рекламних кампаній і розробка заходів щодо стимулювання збуту;
- складання кошторисів-витрат по збуту і їх оптимізація. До організації збуту відносяться такі функції:
  - організація складського і тарного господарства для готової продукції;
  - організація продажів і доставка продукції споживачам;
  - організація передпродажного і після продажного обслуговування споживачів;
  - організація каналів руху товару і розподільних мереж;
  - організація рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту;

- організація підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв;
- організація інформаційно-диспетчерської служби. До функцій контролю і регулювання відносяться такі:
  - оцінка результатів збутової діяльності;
  - контроль за виконанням планів збуту;
  - оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів;
  - оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;
  - статистичний бухгалтерський і оперативний облік і звітність збутової діяльності [54].

Функції служби збуту підприємства відрізняються великою різноманітністю. Крім того, необхідно враховувати особливості їх виконання кожним товаровиробником, що багато в чому визначається такими факторами:

- номенклатурою і масштабами виробництва;
- кількістю та географією споживачів;
- чисельністю та інтенсивністю каналів розподілу;
- характером і формами організації каналів руху товарів;
- іміджем товаровиробника і його торговельною мережею [54].

Організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягів збутової діяльності, виду, характеру продукції, що відвантажується продукції і багатьох інших особливостей. Найбільш поширеною формою структурної побудови служби збуту є функціональна, що включає в себе як управлінські підрозділи, так і виробничі. До управлінських підрозділів відносяться відділи (бюро, групи) збуту. До виробничих підрозділів відносяться склади готової продукції, цехи (ділянки) комплектації, консервації і упаковки готової продукції, виготовлення пакувальної тари, експедиції і відвантаження [9].

Розрізняють централізовану і децентралізовану форми служби збуту. При централізованій формі складське господарство адміністративно підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту. При децентралізованій формі відділ збуту відособлений від складів готової продукції (рис. 1.3). На невеликих підприємствах, де обсяги діяльності по матеріально-технічного постачання і збуту невеликі, організуються єдині постачальницько-збутові відділи.

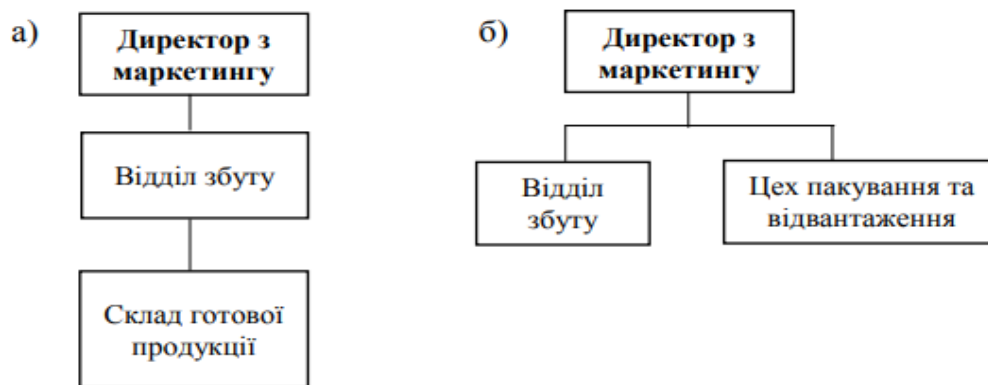


Рис. 1.3. Форми відділу збуту великого підприємства:

а — централізована; б — децентралізована

Джерело: складено автором на основі [54]

Оперативна робота по збуту продукції умовно поділяється на дві частини: оперативне планування і безпосередньо оперативна робота. Зміст першої частини зводиться до уточнення і деталізації раніше розроблених планів поставок, розробці календарних завдань з поставок, планування відвантаження, погодженням з одержувачами конкретних термінів відвантаження продукції і на цій основі складання календарних графіків поставки.

Друга частина оперативно-збутової роботи за змістом ширше і передбачає контроль за надходженням продукції з виробництва, її прийманням, підготовкою і відправкою споживачам; уточнення деяких умов відпустки або відвантаження продукції; забезпечення транспортними

засобами; постійний зв'язок зі споживачами; контроль за поставками, надання своєчасної звітності про процес виконання планів поставок.

Облік і звітність охоплюють всі стадії руху готової продукції: вихід її з виробництва, знаходження на складі і надходження споживачу.

Для раціональної організації збутової діяльності підприємства створюють інформаційну систему збуту. Будується така система в такий спосіб:

- визначаються дані, необхідні для обліку (які і від кого потрібні дані; які дані можна отримати, а хто аналізує дані);
- узагальнюються і надаються дані;
- визначаються шляхи руху інформації [1].

Раціональна інформаційна система уникає як нестачі, так і надлишку інформації. В сучасних умовах при розвиненості телекомунікаційних систем і технологій все більш небезпечним стає отримання надлишку інформації. Тому актуальним є відбір інформації при обліку і обробці даних [26].

Інформаційна система з управлінням збутовою діяльністю підприємства повинна містити наступну інформацію:

1. Про позицію підприємства на ринку:

- частка ринку;
- райони діяльності продавців (розміщення споживачів);
- ступінь популярності і імідж (профіль полярності оцінок);
- параметри ділового поля (покупці, області збуту, товарна номенклатура).

2. Про відносини на ринку (ситуація і розвиток), параметрах, структуру і вимоги ринку:

- попит – потенціал збуту; резерви збуту; кількість і типи покупців, мотиви покупок;
- торгівля – наявні в розпорядженні підприємства шляхи збуту; мети, стратегії і поведінку посередників в збуті;

- конкуренція – конкуренти і значимість частин (часток) ринку, на яких вони працюють; мети, стратегії і поведінку конкурентів;
- реклаमाції;
- конкурентні цілі;
- причини анулювання замовлень;
- наявні на складі запаси і час їх поставок.

В даний час на підприємствах впроваджуються інформаційні системи збуту з використанням ЕОМ. Це істотно покращує їх функціонування і значно знижує витрати на управління збутовою діяльністю підприємства. Природно, перехід до комп'ютеризованої інформаційній системі збуту пов'язаний з великими інвестиційними витратами і додатковим навчанням персоналу [26].

Розглянемо загальний підхід до контрольних механізмів планування продажів, що дозволяє мінімізувати ризик відходу організації з ринку в результаті невірного планування збуту в сучасних умовах господарювання. Існують наступні передумови ефективності контролю при плануванні продажів:

- по-перше, плануванням продажів на підприємстві повинен займатися не тільки планово-економічний відділ, як це мало місце за часи адміністративно-командної економіки і до цих пір практикується багатьма підприємствами, позбавляючи їх можливості розвитку в конкурентних умовах ринку. Планування продажів слід покласти на спеціалізований підрозділ відділу збуту або маркетингу (на економічне бюро відділу збуту), що відіграє координуючу роль у плануванні діяльності організації. У функції такого підрозділу повинні входити узгодження і взаємна ув'язка планів функціональних і виробничих служб організації, а також розробка планів виробництва по номенклатурі по організації в цілому. Розробкою проектів планів продажів (відвантажень) за видами продукції (асортиментних груп) з урахуванням програм реалізації принципово нових і модифікованих виробів

(конструкцій), їх узгодженням зі службами організації повинно займатися економічне бюро відділу збуту (або маркетингу) при організації та контролі даної діяльності з боку керівників відділу, на яких має покладатися вся відповідальність за результати виконання планів;

– по-друге, основним критерієм оптимальності планування продажів в ринкових умовах є облік і співвіднесення (суміщення) параметрів контролю в плануванні продажів, а саме:

– обрана модель розвитку підприємства (в тому числі стратегія ринкової конкуренції);

– максимально можливий обсяг продажів, визначений на основі дослідження ринкової кон'юнктури (максимально можливий обсяг продажів при даному рівні і співвідношенні різних цін і з урахуванням певного стану і тенденцій розвитку ринку і формують його чинників, тобто потенційної ємності ринку) і оцінки ресурсів і потенціалів підприємства; • оптимальний з точки зору максимізації прибутку відповідно до можливостей підприємства обсяг випуску продукції, що забезпечує рівність граничного доходу і граничних витрат;

– оптимальні продуктові програми (програми повинні піддаватися контролю на оптимальність);

– ув'язка планів продажів з планами виробництва, в тому числі з оперативнокалендарними графіками випуску готової продукції, для забезпечення виконання планів продажів і відвантажень у встановлені терміни і номенклатурі, а також для формування і ув'язки показників фінансових планів організації [25].

При плануванні продажів також повинен бути здійснений контроль на предмет взаємовпливів (взаємодоповнень або взаємозаміщень) видів продукції на обсяги їх збуту. Необхідно відзначити і доцільність поєднання жорсткої (базові орієнтири в довгостроковому плануванні) і гнучкою

(коригування коротко- і середньострокових планів збуту в міру зміни цілей і умов функціонування підприємства) систем планування, а також поєднання загальних і допоміжних (у розрізі риночних сегментів і географії продажів) планів збуту. Крім того, повинна бути розроблена система оперативного контролю виконання планів збуту (процедури підготовки, аналізу і контролю щоденних звітів про виконання планів збуту);

- по-третє, важливий сам порядок розробки та контролю планів продажів. Відправною точкою для розробки планів збуту в сучасних умовах господарювання має служити комплексне дослідження і прогнозування кон'юнктури ринку, що проводиться відділом (бюро, сектором) маркетингу.

Основні завдання маркетингового підрозділу:

– організація збору, оброблення, систематизація та аналіз даних по основним кон'юнктурообразуючих факторів реальних (освоєних) і потенційних (нових) ринків збуту серійно випускається і нової (планованої до випуску) продукції організації. Маються на увазі: загальна економічна ситуація в регіонах збуту, фінансовий стан і інші особливості покупців, реальний платоспроможний попит на конкретні види продукції, що випускається і його динаміка, співвідношення попиту і пропозиції, еластичність попиту на певні види продукції і середній рівень цін, обсяги поставок, технічний рівень (технології виробництва) і якість (споживчі властивості) конкуруючої продукції (товарів-замінників), конкурентне середовище, законодавча база ринкового типу, тенденції розвитку науки і техніки, політична стабільність в регіонах збуту, соціально-демографічні фактори, в тому числі переваги певних груп покупців (сегментів ринку);

– спостереження за діяльністю основних конкурентів і складання висновків про їх можливу політику на ринку;

– визначення нових ринків збуту і кола потенційних покупців старої і нової продукції організації;

- аналіз змін в специфіці вимог великої частки споживачів;
- розрахунок реальної ємності освоєних і нових ринків для продукції організації;
- визначення частки організації на найбільш важливих ринках (для кожного виду продукції, що випускається) і тенденцій її зміни;
- за допомогою електронно-обчислювальної техніки і спеціальних програмних технологій прогнозування тенденцій науково-технічного прогресу, конкурентного середовища та інших кон'юктурообразуючих чинників;
- на основі комплексного аналітичного огляду і прогнозування ринкової кон'юнктури і формуючих її чинників розробка короткотермінових (1–2 роки), середньострокових (3–5 років) і довгострокових (більше 5 років) прогнозів потенційної ємності освоєних і нових ринків для серійної і нової продукції підприємства в цілому, а також розбивка по галузевим (купівельним) ринків і по регіонах (прогнозування часткою організації на ринках) [2].

### **1.3 Особливості застосування логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств**

Із переходом до ринкової економіки в сфері обігу з'являються якісно нові методики просування та реалізації товарів та послуг, призначені забезпечувати доведення їх виробників до кінцевих споживачів. Насьогодні виробники припиняють займатися доведенням виготовленої продукції до споживачів самостійно, а впроваджують досить складні організаційно-економічні та технологічно-транспортні системи збуту товарів. Ефективна організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним

збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів із формування асортименту товарної продукції та використання логістичних підходів в управлінні збутом продукції.

Дослідженням проблем збутової логістики займалося багато зарубіжних і вітчизняних учених та присвятили чимало наукових праць: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Дж. Болт, О. Гаджинський, О. Гірна, М. Едоус, А. Кальченко, Є. Крикавський, М. Окландер, М. Мескон, Л. Мороз, Ю. Неруш, О. Хромов, А. Чудаков, Н. Чухрай та ін. Швидкий економічний розвиток, передбачає постійне розширення каналів збуту, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження [2].

У процесі логістичного управління на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичного управління, як:

- підсистема постачання;
- складська підсистема;
- транспортна підсистема;
- виробнича підсистема;
- збутова підсистема.

Збутова підсистема, або збутова логістика – це діяльність, направлена на системний аналіз ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо [2]. На думку Н. Заборської, збутова логістика – це управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача згідно з інтересами і вимогами останнього, а також передавання, зберігання й оброблення відповідної інформації [2, с. 86].

Основною метою збутової логістики є максимізація прибутку за допомогою правильної організації збуту та збільшення обсягів продажу товарів, а також оптимального завантаження виробничих потужностей

підприємства. Усе це можливо передусім за допомогою ефективного ведення маркетингової політики на підприємстві як важливої складової розподільчої логістики компанії [41, с. 85].

Впровадження в роботу логістичної концепції на підприємстві передбачає зміни методів, за допомогою яких реалізуються в життя цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції логістики в систему управління підприємством здійснюється більш глибоке та ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, розробкою асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Так, працівники збуто-забезпечуючих служб завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами підприємства мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій у системі управління. Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організацію та формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів. Збутова політика будь-якого підприємства включає визначення каналів збуту, способів і методів просування продукції на ринку, а також формується у відповідності до мети та завдань діяльності підприємства.

Канал розподілу – це низка організацій або окремих осіб, які задіяні в процесі забезпечення доступу продукції для використання або споживання індивідуальними споживачами або окремими організаціями; це шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача [26, с. 129]. Залежно від розмірів, потужності підприємства-виробника, різноманітності продукції та інших факторів товаропровідна мережа може складатися з одного, декількох або багатьох каналів розподілу, причому різні канали розподілу товарів

можуть відрізнятися за структурою, типами торгових посередників і проміжних складів, способами доставки вантажів, видами транспорту і т. д. Сукупність каналів розподілу називається розподільчою мережею.

Усіх суб'єктів збутового каналу підприємства можна умовно розділити на дві групи: аудиторії взаємодії та аудиторії сприяння.

З організаціями сприяння можуть взаємодіяти і товаровиробники, і посередники. Учасники даного процесу обмінюються з організаціями сприяння інформацією, що дозволяє налагодити контакт та виявити можливі напрямки взаємодії та вигоди кожного. На основі отриманої інформації товаровиробники роблять висновки про спосіб співпраці з організаціями сприяння і функції, виконання яких можуть на них перекласти, та надсилають потік замовлень, одночасно передаючи контрагенту частину ризику (особливо при розподілі інноваційної продукції).

Аудиторії взаємодії включають безпосередніх суб'єктів маркетингового каналу – товаровиробників, посередників та споживачів.

Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств повинно здійснюватись шляхом:

- вивчення потреб ринку (маркетингові дослідження);
- побудови системи координації логістичних процесів на рівні управління (планування, контроль, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- вивчення діяльності конкурентів (їх методів просування, зв'язків із постачальниками та покупцями);
- просування продукту на ринок шляхом застосування інструментів, методів маркетингу, а також пошуку найбільш ефективних каналів і форм розподілу, у тому числі в мережі Інтернет;
- установа довірливих відносин на постачання продукції;
- формування системи своєчасного поповнення товарів шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками і посередниками;

– формування ефективної системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

При веденні збутової логістики важливим є визначення тих особливостей продукції підприємства, які є найпривабливішими серед споживачів та користуються найбільшим попитом. Окрім того, ефективним буде аналіз їхньої залежності від різноманітних зовнішніх факторів компанії (попит, наявність постачальників, особливості конкурентів тощо).

Для ефективного просування продукту та підвищення ефективності здійснення збутової діяльності сьогодні варто використовувати засоби Інтернет, за допомогою яких можна:

- визначати номенклатури товарів, які користуються найвищим попитом;
- шукати підприємства для співпраці чи знаходити ті, що спеціалізуються на збуті продукції;
- отримати широкий вибір інструментів та методів Інтернет-маркетингу;
- формувати виробничі програми підприємства.

Для ефективного впровадження заходів Інтернетмаркетингу як важливої складової збутової логістики відділ маркетингу на підприємстві повинен ретельно вивчити діючі та потенційні ринки збуту продукції, існуючих і майбутніх постачальників сировини та матеріалів, існуючих конкурентів, розробити політику просування продукції методом організації актуальних рекламних акцій у мережі Інтернет.

Для успішного втілення вищезазначеного необхідно уважно дослідити ринок, оцінити попит та пропозицію, виокремити власні переваги над конкурентами, спланувати політику просування продукту в мережі Інтернет через створення веб-сайту, Інтернет-магазину, розповсюдження банерної реклами, розміщення відеороликів, прийняття участі в онлайн-конференціях та семінарах тощо.

Важливим є регулярне дослідження потреб споживачів, а також швидке реагування на найменші зміни в їх смаках та вподобаннях. Також, варто нагадувати про підприємство та його продукцію шляхом застосування нових ефективних способів та методів просування в мережі Інтернет.

Стимулювання збутової активності за допомогою використання Інтернет-технологій на сьогодні є досить актуально, оскільки в кінцевому результаті це може принести відчутні прибутки. Такими методами можуть бути численні акції, бонуси, знижки на продукцію для відвідувачів веб-сайту підприємства тощо. Так, компанія може застрахуватися від частих коливань попиту на продукцію, зарекомендувати себе як добротний постачальник необхідного товару за вигідною ціною, а також підтримувати життєво необхідний випуск продукції методами та засобами мережі Інтернет.

Для організації і ведення успішної збутової логістики підприємства з обов'язковим застосуванням інструментів та методів Інтернет-маркетингу важливо дотримуватися таких етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Етапи просування товарів із використанням засобів Інтернет [4]

Використання налагодженого механізму поєднання збутової логістики та впровадження інструментів Інтернет-маркетингу для підприємства дає змогу:

- визначити потреби і смаки споживачів методом дослідження аналітики веб-сайту та застосовуваних інших прикладних програм, для визначення вподобань споживачів та їх складу;

- налагодити процес пошуку та встановлення взаємозв'язків із постачальниками за допомогою використання електронної пошти, відеоконференцій;

- провести оптимізацію запасів готової продукції, скоротити нераціональні прості обладнання, покращити ефективність використання складських приміщень;

- знизити витрати на просування продукції шляхом застосування більш різноманітних засобів (форумів, соціальних мереж, рекламних платформ) для розміщення інформації про підприємство, реклами чи відгуків споживачів;

- скоротити кількість ланок руху продукції від виробника до споживача;

- знизити обсяг загальновиробничих витрат підприємства;

- здійснити ефективну організацію збуту та поставки продукту споживачу шляхом визначення зручних каналів доставки покупцем самостійно та укладання договорів із транспортними компаніями [4].

## **Висновки до розділу 1**

Логістична підсистема збуту - це забезпечення фізичного просування продукції до споживача. Основою збутової логістики є поліпшення процесу фізичного розподілу товарів від виробника до споживача у відповідності з його інтересами і вимогами.

Функції збутової логістики полягають у наступному: планування, організація і управління транспортуванням товарів; управління товарними запасами; отримання замовлень на поставку продукції і їх ефективна обробка; комплектація та упакування товарів; організація відвантаження; управління доставкою і контроль над виконанням транспортних операцій в логістичних ланцюгах; планування, організація і управління логістичним сервісом.

Збутова діяльність на підприємстві вимагає істотних витрат на її виконання. Основна частина логістичних витрат пов'язана з виконанням ключових логістичних операцій: складуванням, переробкою, транспортуванням, експедируванням, підготовкою продукції до споживання, збором, зберіганням, обробкою і видачею інформації про замовлення, запаси, поставки і т. д.

Збутова логістика вирішує такі завдання на рівні підприємства (мікрорівень): планування процесу реалізації; організація отримання і обробки замовлень; організація мережі складів; вибір виду упаковки, ухвалення рішення про комплектацію партій; організація операцій, що передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки та контроль транспортування; організація послереализационного обслуговування

При виборі оптимальної схеми товароруху від виробника до споживача необхідно враховувати всю ланцюг проходження товару до кінцевого споживача. Необхідно враховувати мінімальні строки поставки, максимальний рівень сервісу, максимальний рівень отримання прибутку, мінімальні витрати.

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Використання логістичного підходу полягає в управлінні збутовою діяльністю, орієнтованому на матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, при цьому основною метою є ефективне використання потенційних можливостей при

доведенні продукції, що користується попитом, до кінцевого споживача. Підвищення ефективності збутової логістики можна досягти шляхом використанням засобів Інтернет-маркетингу.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЗБУТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1 Оцінка світового та національного ринку пива та позицій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ньому

На сучасному етапі розвитку економіки України відбуваються глибокі зміни, обумовлені правовою, економічною та політичною нестабільністю, що провокують появу кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Особливо сильних ударів дані зміни нанесли підприємствам пивної галузі. Саме тому важливо постійно моніторити ситуацію на ринку, знати всі сильні та слабкі сторони лідерів ринку, їх можливості та перспективи розвитку. А також доступні та перспективні ринки збуту вітчизняної пивної продукції.

Пивна індустрія займає значну нішу в переробній промисловості світу та України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє обумовлюється тим, що пивоварні підприємства є великими платниками податків, а, враховуючи специфіку продукту, і місцевих зборів. Даний продукт є досить рентабельним та популярним, тому вкладання коштів у його виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи.

Перед пивоварними компаніями у 2019 році постав ряд проблем, які мають вплив на господарську діяльність підприємств. Перш за все це акциз, який на пиво сьогодні складає 2,78 грн/1л ( для порівняння вино – 0,01 грн/1л). Наступним вагомим чинником є - законодавче обмеження щодо рекламування алкогольної продукції. Це вимагає великої креативної роботи для донесення інформації про продукцію до кінцевих споживачів. Також підприємства постійно зіштовхуються зі здорожчанням комплектуючих та, як результат, підвищенням собівартості продукції [30].

У 2019 відбулася швидка загальна преміалізація національного ринку, а також зросли продажі імпортного пива. За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції АВ InBev Efes. Виявилось, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році починали швидко повертати втрачене. На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, насамперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром занепаду Efes. «ППБ» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а «ОБОЛОНЬ» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку. Зростання частки незалежних виробників було заслугою провідних крафтового броварень, які поки мають невеликий ринкову вагу, але швидко набирають силу[46].

У 2018 р. галузь пивоваріння сплатила до Держбюджету України 4,7 млрд грн підакцизного податку.

До ТОП-100 найбільших платників податків увійшли 5 ключових підприємств алкогольної галузі:

- «Карлсберг Україна» (2,93 млрд грн),
- «Національна горілчана компанія» (2,03 млрд грн),
- «Сан ІнБев Україна» (1,6 млрд грн),
- «УДК» (1,53 млрд грн),
- «Оболонь» (1,25 млрд грн) [40].

Це може стати несподіванкою, але українці досить непитущий народ в порівнянні з іншими країнами і споживають пива менше, ніж європейські сусіди. А точніше – Україна знаходиться на одному з останніх місць світових рейтингів за частотою вживання пінного напою. У нас його п'ють лише 54 літра в рік на душу населення. Для порівняння, в Латвії та Австрії цей показник трохи більше 100 літрів на людину, а в Чехії – аж 147 літрів. У той же час в Україні існують цілих 900 різновидів пива і це самий вживається напій з алкогольних у країні.

Аналіз споживачів показав, що в Україні пиво більше п'ють чоловіки, ніж жінки. Залежно від віку, споживачів пива найбільше налічується у віковій категорії від 20 до 29 років (69,9%), і найменше - у віці від 50 до 59 років (48%). Тому, розробляючи маркетингові стратегії просування своєї продукції, виробники напою більше орієнтуються на молоду аудиторію [30].

Стабільний приріст переваг демонструє, що нефільтроване пиво поступово завойовує шанувальників серед українських споживачів (таб. 2.1).

Таблиця 2.1

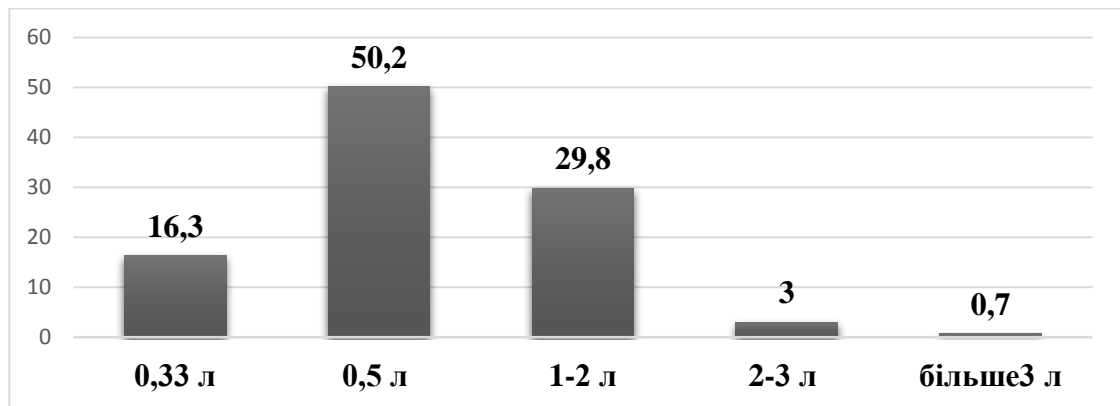
**Динаміка продажу категорії «Пиво» за смаковими вподобаннями**

Вид пива (фільтроване/ нефільтроване)	2018 рік			2019 рік		
	Продаж, %, грн	Продаж, %, літр	Середня ціна за літр	Продаж, %, грн	Продаж, %, літр	Середня ціна за літр
Нефільтроване	7	4	31,3	9	6	31,6
Фільтроване	93	96	18,6	91	94	20,2
Загалом	100	100	19,2	100	100	20,8

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Якщо розглядати смакові переваги споживачів пива, то стає помітна тенденція виробників привернути увагу через випуск «нішевих» видів напою (з оригінальними смаковими добавками, з позиціонуванням через прив'язку до різних країн і інші хитрощі). Таким чином, маркетингові служби підприємств досягають двох цілей - привернення уваги споживача до бренду і випуск продукції з підвищеною маржинальністю за рахунок інновацій в смаку або подачі напою.

За територіальним розподілом найбільше вживають пиво в північних областях - 63,5% і найменше на півдні - 53,8%. Залежно від рівня достатку в родині, частіше набувають пиво люди з високим рівнем доходу (64,7%), найрідше - люди з доходом нижче середнього (54%). Найбільше пиво п'ють в обсязі 0,5 літра (50,2%), найменше - в обсязі 2-3 літри (3%) і більше 3х літрів (0,7%). Структура споживання пива українцями, в залежності від обсягу, представлена на діаграмі (рис. 2.1).



Джерело: складено автором на основі [30]

Рис. 2.1 Структура споживання пива українцями, в залежності від обсягу, %

Частіше за все українці п'ють пиво вдома (54,2%) і в закладах (17,2%).

Виробництво пива в Україні у 2018 році зросло до 180,7 млн дал. Його вважають найпопулярнішим напоєм серед українців. На думку експертів, попиту на пиво сприяють ефективна маркетингова стратегія, реклама і порівняно невисока ціна.

Крім класичного табірного пива, в Україні збільшується виробництво крафтового напою. Серед українців зберігається тренд на споживання «живого» пива виробництва регіональних заводів і крафтових пивоварень.

Розвиток ринку крафтового пива в нашій країні в промислових масштабах стримує, в першу чергу, собівартість виготовлення такого напою. Як правило, воно дорожче в 1,5-2 рази традиційних видів пива категорії масмаркет. Тому його виробники повинні донести до споживача, чому саме цього напою варто віддати перевагу, а це збільшення витрат на рекламу і просування. Сьогодні культура споживання нішевого напою в Україні розвивається за рахунок проведення різних пивних фестивалів, де пивоварня може зарекомендувати свій продукт.

У 2018 р. літрова пляшка українського світлого пива подорожчала на 9% (або на 1,2 грн) – до 15–19 грн, а з екзотичними або фруктовими добавками – до 29 грн, темного пива – з 30 до 35 грн.

Зростання ціни було зумовлено подорожчанням сировини – на 11% у середньому за рік і склотари – більш ніж на 40% [30].

Попри це пиво лишається найдешевшим алкоголем, що відіграє роль у статистиці споживання різних видів алкогольних напоїв українцями. Внаслідок низької купівельної спроможності міцний алкоголь для українців – занадто дороге задоволення, тому набагато доступніше купувати літрову пляшку пива ціною близько 19 грн.

Початок 2019 року пройшов досить успішно - обсяги виробництва пива в першому кварталі помітно зросли. Але пивовари змогли лише наблизитися до високої планки літнього сезону 2018 року, коли тепла погода і чемпіонат світу з футболу розігріли споживання. Наслідком нерівномірної динаміки став практично незмінний підсумковий обсяг випуску. За три квартали він знизився на піввідсотка. І весь 2019 рік можна буде вважати закріпленням досягнутого в 2018 році [30].

Обсяги випуску корпорації «ОБОЛОНЬ» в останні роки були досить стабільні.

На внутрішньому ринку компанія закріпилася на ринку доступного пива в ПЕТ і налагодила випуск private labels, в першу чергу для мережі «АТБ», що дозволило їй стійко протистояти транснаціональним компаніям.

Географія експортних поставок постійно розширюється, хоча тут теж є певні ризики, наприклад, залежність від білоруського ринку. Зокрема, збільшення обсягів продажів пива в 2018 році забезпечило саме зростання експорту. Цьому напрямку сприяє розробка брендів спеціально для локальних ринків.

У 2019 році «ОБОЛОНЬ» дещо скоротила виробництво пива через зменшення обсягів поставок в Литву.

Частка ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на внутрішньому ринку за звітний період не змінилася (в тому числі, якщо враховувати private labels), хоча дещо змінився продуктивний мікс. Продажі компанії стали більш поляризованими. Зростання

upper mainstream характерний для сьогодняшнього ринку, але був дуже незвичайний для підприємства. І навпаки, зростання економічної складової не характерне для ринку в цілому, але є продовженням довгострокової стратегії для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

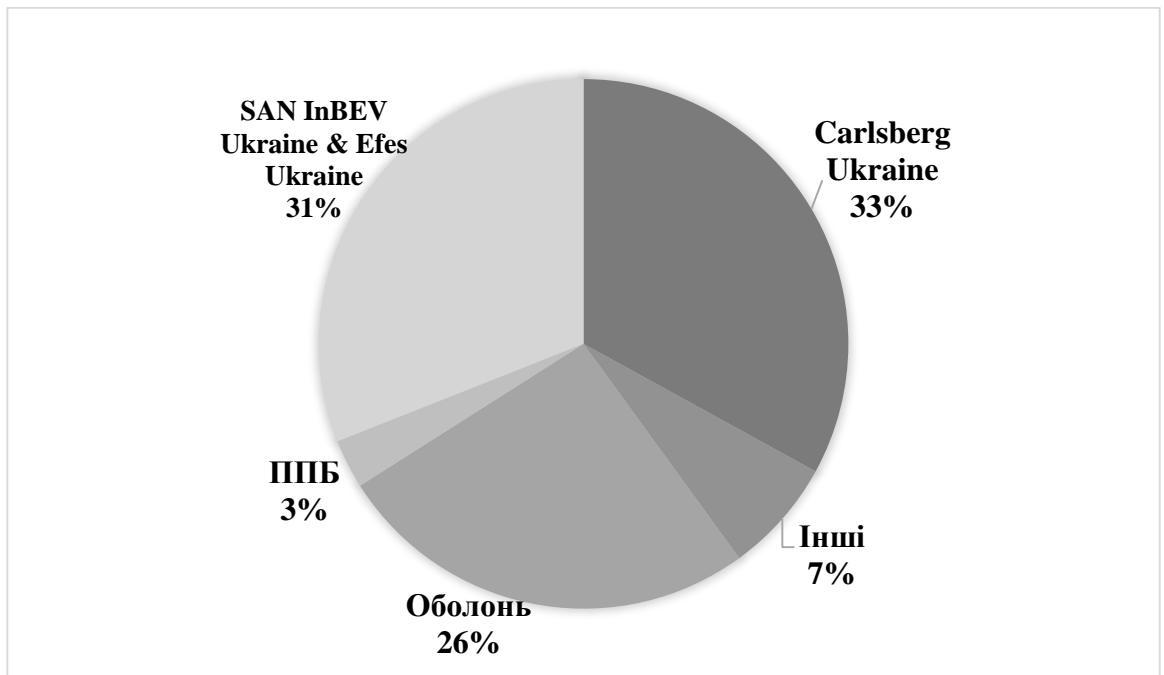
Основні конкуренти підприємства [31]:

1. Працююча в Україні з 2000 року молода компанія SAN InBev є лідером на українському ринку пива і входить до п'ятірки найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods - товари повсякденного попиту) компаній у світі. У 2009 році компанія згенерувала 36.8 мільярдів USD. Штаб квартира компанії знаходиться в місті Льовен, Бельгія. Приблизно 120 000 чоловік у 23 країнах світу щодня працюють на загальний прибуток цієї компанії. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства - відділення в Чернігові, Харкові та Миколаєві.

Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, HoegaardeniLowenbrau

2. Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group – однієї з найбільших компаній в Європі, четверту в світі за розміром капіталу пивоварну групу. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв. В Carlsberg Group працює понад 40 тис. людей, продукти компанії експортуються більш ніж на 150 ринків.

3. ТОВ «Перша приватна броварня» – підприємство харчової промисловості України, яке функціонує з 2004 року і зайняте в сфері виробництва і реалізації напоїв натурального бродіння (пива і квасу). ППБ є одним з невеликих, але щасливих гравців на ринку виробництва пива, які зараз наполегливо прагнуть вибратися за межі локального підприємства.



Джерело: складено автором на основі [31]

Рис. 2.2 Структура ринку пива в Україні у % (2018 рік)

У 2018 р. українські виробники за 2018 рік експортували 126 545 т пива із солоду, у фінансовому вираженні – на суму \$5,42 млн, що на 10 % більше, ніж у 2017-му. Україна експортувала в ЄС за 2017 рік 11 млн літрів пива, а це 3% від всього обсягу ввезеного в Європейський Союз продукту.

Про це свідчать дані Євростату.

Головні постачальники пива до ЄС:

- 1) Мексика (211 млн літрів і 52% від всього імпорту);
- 2) Сербія (48 млн л., 12%);
- 3) США (39 млн л., 10%);
- 4) Білорусь (23 млн л., 6%);
- 5) Китай (16 млн л., 4%);
- 6) Україна (11 млн л. 3%).

Попит на українське пиво у світі зростає через якість продукту, дизайну і різноманітності сортів і способів приготування.

Сьогодні ПрАТ «ОБОЛОНЬ» експортує продукцію в 52 країни світу: Канада, Сполучені Штати Америки, Панама, Перу, Чилі, Латвія, Чехія,

Естонія, Швеція, Великобританія, Нідерланди, Німеччина, Франція, Італія, Португалія, Іспанія, Кабо Верде, Алжир, Лівія, Букіна-Фасо, Туго, Екваторіальна Гвінея, Габон, Ангола, ПАР, Танзанія, Демократична Республіка Конго, Танзанія, ОАЕ, Ліван, Ізраїль, Болгарія, Туреччина, Азейбарджан, Грузія, Молдова, Угорщина, Словаччина, Польща, Білорусь, Литва, Індія, Китай, Тайвань, В'єтнам, Нова Зеландія та інші [6].

Одне з пріоритетних завдань ПрАТ «ОБОЛОНЬ», зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, - активний розвиток експортних напрямів завдяки розширенню географії ринків збуту. Окрім додаткових обсягів для виробництва, стабільна робота у цьому напрямі забезпечує валютні надходження до корпорації та країни.

Постійна комунікація із зовнішнім світом допомагає побачити та зрозуміти сучасні світові тренди. Також це можливість продемонструвати іноземним партнерам, що в Україні виробляють продукти високої якості, які гідно конкурують з відомими світовими брендами.

Тенденції у сучасному світі швидко трансформуються, тому кожне підприємство повинне відслідковувати ринкові реалії та завчасно реагувати на ті чи інші зміни. Окрім того, зовнішньоекономічна діяльність перебуває весь час у зоні непередбачуваних ризиків. Часто трапляється, що політичні ризики несуть непередбачувані наслідки. П'ять років тому основним експортним напрямом українських товарів був ринок Росії. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» також мала потужні позиції на цьому ринку. Проте, з початком російської агресії проти України експорт продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» до цієї країни було повністю припинено [31].

Незважаючи на різке скорочення обсягів експорту компанії, складні економічні та політичні умови нашої держави, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має позитивну експортну динаміку та займає лідерські позиції. Корпорація

кардинально змінила стратегію розвитку зовнішніх ринків. Важливим інструментом у налагодженні міжнародних бізнес-відносин для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є участь у великих міжнародних виставках. Майже всі компанії – лідери беруть участь у таких заходах.

У 2018 році ПрАТ «ОБОЛОНЬ» брала участь у трьох масштабних міжнародних виставках ( «SIAL China 2018», «PLMA 2018», «SIAL Paris 2018»), на яких гідно презентувала свою продукцію. Того ж року було підписано кілька нових контрактів завдяки участі у згаданих виставках. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» планує експортувати не лише основну продукцію: пиво та напої, але й інші продукти з переробки з доданою вартістю: світлий пивоварний солод, що високо оцінений вже у різних куточках світу та пивоварна гранульована дробина з високим рівнем білка для відгодівлі худоби [6].

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2018 році вийшла на нові ринки такі, як Тайвань, Швеція, Нідерланди, Лівія, Перу та Кабо – Верде. Також корпорація розпочала експорт продуктів переробки до В'єтнаму та країн Західної Африки. Зараз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» працює над посиленням позицій у країнах Африки, Латинської Америки та Східної Азії. Також розширює співпрацю з європейськими країнами і шукає потенційних партнерів на Близькому Сході [6].

Сучасні реалії ринку постійно мотивують ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вдосконалюватися та пропонувати споживачам все нові й нові продукти. Характерно, що ринок пива розвивається завдяки новим унікальним сортам. Отже, пошук нових ніш є пріоритетним завданням для підприємства.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках.

Загальні обсяги випуску продукції ПрАТ "ОБОЛОНЬ" у 2019 році склали більше 66 тис. дал., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дал. та експортні ринки - 8 тис. дал.. Експорт продукції ПрАТ "ОБОЛОНЬ" здійснювався більш ніж до 50 країн світу [34].

Для детального вивчення ринкових умов було проведено аналіз PEST компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

<p><b>Політичні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– суворе державне регулювання реклами, контроль рівня публічності;</li> <li>– втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України;</li> <li>– різке скорочення експорту до Росії та Білорусі внаслідок прийняття протекціоністських законів;</li> <li>– нестабільна політична ситуація;</li> <li>– скорочення імпорتنих мит на пиво для країн, які імпортують продукцію до України;</li> <li>– збільшення податку на вирощування хмелю та виноградарства;</li> <li>– заборона продажу алкоголю та пива в кіосках Києва.</li> </ul>	<p><b>Економічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво;</li> <li>– жорстка фіскальна політика, підвищення акцизного збору на 42,5%;</li> <li>– висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін;</li> <li>– нестабільність валютного курсу;</li> <li>– зростання цін на хміль та солод більше 20%;</li> <li>– глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній;</li> </ul>
<p><b>Соціальні чинники:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регуляторні ініціативи місцевих рад заборонити продаж пива вночі;</li> <li>– зростання споживання в низькоцінових і преміальних сегментах пива, але зменшення споживання пива у середньо-ціновому сегменті;</li> <li>– зростання попиту на пиво в традиційному рецепті та авторському (крафт-пивоваріння);</li> <li>– старіння населення, яке знижує попит на пиво;</li> <li>– зміни в пиві, тенденція здорового способу життя без алкоголю;</li> </ul>	<p><b>Технологічні чинники:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– інноваційна діяльність в Україні - розуміння виробників потребує інновацій;</li> <li>– зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Зовнішній аналіз показує, що існують більш негативні аспекти роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а також загальні негативні тенденції розвитку ринку пива. Одночасно ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має свої переваги, які допомагають компанії розвиватися та досягти мети, а також бути лідером на українському пивному ринку.

Аналіз діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» показав, що підприємство найчастіше використовує такі конкурентні стратегії:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

У подальшому ПрАТ «ОБОЛОНЬ» планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

## **2.2 Аналіз діяльності та фінансового становища ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має змішану дивізійну організаційну систему управління, яка орієнтована як на регіони, так і на продукцію, що є доволі вдалим варіантом для ведення діяльності даної компанії. Крім того, дивізійна організаційна структура в цілому відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю напрямків виробництва, життєвий цикл яких відносно тривалий, а ПрАТ «ОБОЛОНЬ» і є саме такою організацією.

Стратегія аналізованого підприємства направлена на задоволення вимог та очікувань замовників, утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні завдяки постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвитку та професійному навчанні персоналу.

Таблиця 2.3

## Види економічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

№	Код (за КВЕД)	Назва (за КВЕД)	Конкретизація стосовно підприємства
Основний вид / види економічної діяльності підприємства			
1.	11.05	Виробництво пива	Виробництво пива
2.	11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв	Виробництво дистильованих алкогольних напоїв
3	15.98	Виробництво мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв	Виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв
Інші види економічної діяльності, реально здійснюваної підприємством			
1.	51.34	Оптова торгівля напоями,	Оптова торгівля напоями
2.	52.25	Роздрібна торгівля напоями	Роздрібна торгівля напоями

Джерело: розраховано за даними звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Підприємство займається виробництвом та продажем пива, алкогольних напоїв, мінеральної води та прохолодних напоїв.

Таблиця 2.4

## Організаційна структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (станом на 2019 р.)

№	Види структурних підрозділів	Назви структурних підрозділів	
1.	Виробничі підрозділи	Основні	- лагерно-фільтраційний цех - цех варильний - цех розливу
		Допоміжні	- елеваторний цех - бродильно-дріжджовий цех
		Обслуговуючі	- цех солоду - насосна станція - котельня - компресорний цех - лабораторія якості - ремонтно-механічний цех
2.	Підрозділи та служби невиробничого характеру	Адміністративні	- відділ кадрів - фінансово-економічний відділ - бухгалтерія - господарчій відділ - IT-відділ
		Збутові	- склад - транспортний майданчик - відділ маркетингу - відділ реклами - відділ матеріально-технічного постачання

		- відділ ЗЕД - відділ продажу
	Інші	- відділ капітального будівництва - відділ з охорони праці

Джерело: складено автором

Залежно від способу створення, складу та формування статутного капіталу згідно з ГКУ «ОБОЛОНЬ» є корпоративним підприємством, а залежно від форми власності - приватним акціонерним товариством (ПрАТ). Організаційна структура управління корпорації «ОБОЛОНЬ» підпорядковується чинним нормам законодавства України та представлена на рисунку 2.1.

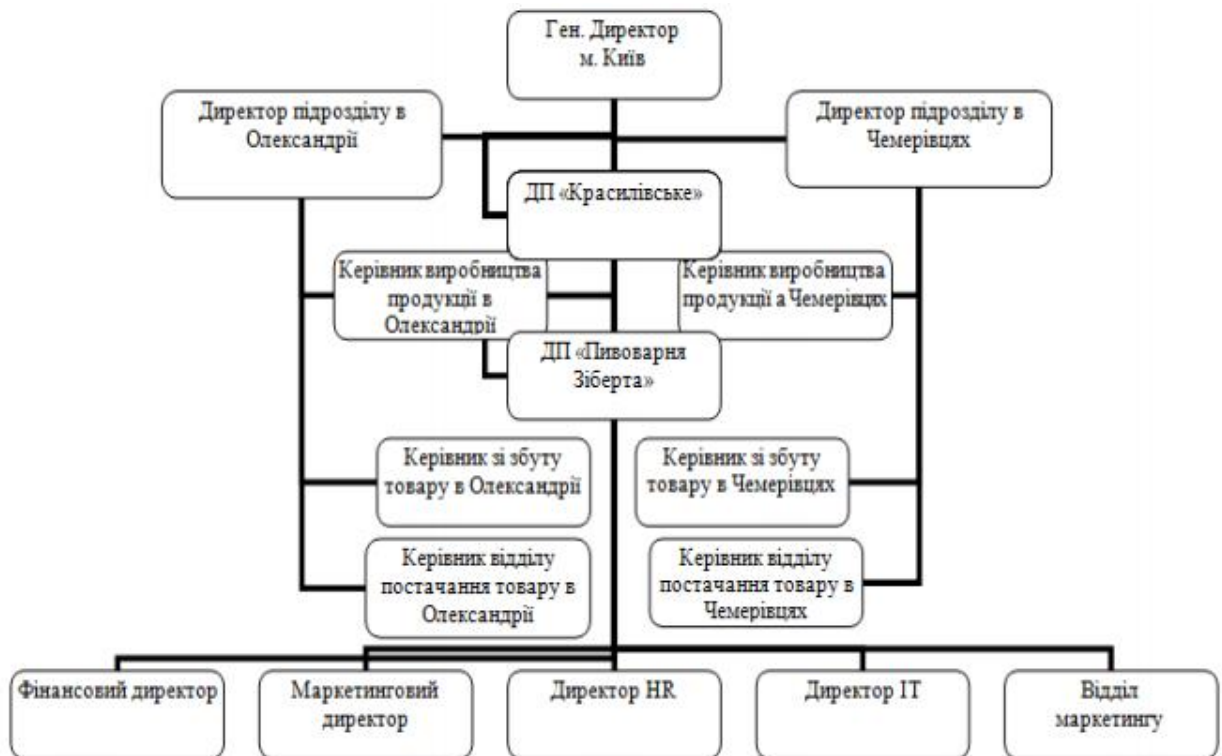


Рисунок 2.1 - Структура управління ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Дана організація має змішану дивізійну організаційну систему управління, яка орієнтована як на регіони, так і на продукцію. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» очолюване генеральним директором, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва.

Ним забезпечується:

- планування діяльності фірми;

- контроль за виконанням поставлених цілей, завдань, функцій;
- визначення стратегічних напрямів діяльності.

Керівництво поточною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» здійснює генеральний директор на основі єдиноначальності, в рамках компетенції і прав, визначених Статутом і рішенням Зборів Учасників. Він самостійно призначає на посаду та звільняє свого заступника, комерційного директора, виконавчого директора та фінансового директора.

Генеральний директор приймає на роботу і звільняє з роботи працівників Товариства, укладає з ними контракт; визначає умови оплати праці працівників Товариства, його представництв і філій. Генеральний директор має право без доручення здійснювати дії від імені Товариства [34].

У Товаристві укладено Колективний договір між керівництвом та працівниками від 12.02.2013 р., зареєстрований Управлінням праці та соціального захисту населення. Основні параметри Колективного договору:

- розвиток добровільних, благодійних ініціатив працівників;
- реалізація соціальних проектів;
- цільові соціальні інвестиції;
- удосконалення внутрішніх процесів та управління у сфері гендерної політики;
- розвиток корпоративного волонтерства, підтримка медицини;
- розширення маршрутної мережі роботи автотранспорту;
- забезпечення заходів щодо охорони праці, техніки безпеки та безпеки руху;
- підвищення заробітної платні штатних працівників [34].

Зокрема, залежно від складу статутного капіталу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» спочатку було підприємством з іноземними інвестиціями, проте указано, що засновник ліквідований, а інвестиції розподілились між посадовими особами ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Основним правовим актом, який регулює діяльність даного підприємства, є Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. Для

регулювання правових основ діяльності використовуються Цивільний кодекс України, закони «Про господарські товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців», статут підприємства, Генеральна тарифна угода, колективний договір, інші нормативно-правові акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Також діяльність регулюється на основі рішень загальних зборів акціонерів, наглядової ради, правління та ревізійної комісії [34].

Аналіз основних техніко-економічних показників ПРАТ «ОБОЛОНЬ» здійснено з використанням таблиці 2.1

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ОБОЛОНЬ» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження),%	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	4777539	5078148	5466148	300609	388000	6,29	7,64
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2519	2487	3460	-32	973	-1,27	39,12
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	619,5	1131,8	1574,60	512,3	442,80	82,70	39,12
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1896,6	2041,88	1579,81	145,28	-462,07	7,66	-22,63
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	5141361	4867736	4611402	-273625	-256334	-5,32	-5,27

Фондовіддача, грн./грн.	0,93	0,96	0,84	0,03	-0,12	3,23	-12,50
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,87	4,59	4,7	1,72	0,11	59,93	2,40
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6881460	6110149	5857096	-771311	-253053	-11,21	-4,14
Власний капітал, тис. грн.	2495482	2082548	2336100	-412934	253552	-16,55	12,18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3878473	4292370	4277833	413897	-14537	10,67	-0,34
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	4816545	5292265	5309141	475720	16876	9,88	0,32
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,81	0,85	0,78	0,04	-0,07	4,94	-8,24
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	899066	786394	1188315	-112672	401921	-12,53	51,11
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	176580	-365420	257633	-542000	623053	-306,94	170,50
Рентабельність продукції, %	23,18	18,32	27,78	-4,86	9,46	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	7,08	-17,55	11,03	-24,63	28,58	x	x
Рентабельність активів, %	0,72	-2,09	3,75	-2,81	5,84	x	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізуємо отримані результати. Чистий дохід від реалізації продукції в 208 році становив 5078764 тис. грн., в 2019 році збільшується на 7,64% – до 5466148 тис. грн., що є позитивною динамікою.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році становила 4292370 тис. грн., а у 2019 році її обсяг зменшився на 0,34% або на

14537 тис. грн.

Якщо порівняти динаміку чистого доходу і собівартості, то вона призвела до такої ж зміни показника валового прибутку. В період з 2018 по 2019 рік він зріс з 786394 тис. грн. до 1188315 тис. грн., а саме на 51,11%. Як бачимо, прибутковість у підприємства підвищується, але завжди необхідно шукати резерви її подальшого зростання. Чистий прибуток в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 623053 тис. грн, або на 170,50%. Таким чином, чистий прибуток має позитивну тенденцію до зростання, що говорить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Чисельність працівників підприємства в 2018 році становила 2487 особи, а в 2019 році вже 3460, тобто на 39,12% більше. При такій зміні чисельності персоналу маємо істотне зменшення продуктивності праці. Так, в 2018 році вона становила 2322,25 тис. грн./ос., то в 2019 році – 1579,81 тис. грн./ос. Кадрова програма ПрАТ «ОБОЛОНЬ», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам.

Таблиця 2.6

**Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018-2019 рр.**

Показники	Роки				Відхилення у сумі, (+, -)	Відхилення у %, (+, -)	Зміни у структурі %-их пунктів (+, -)
	2018		2019				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
Матеріальні витрати	3267238	57,69	3157057	57,42	-110181	-3,3723	-0,27
Витрати на оплату праці	529153	9,34	626692	11,40	97539	18,43304	2,05
Відрахування на соціальні заходи	113058	2,00	132414	2,41	19356	17,12042	0,41
Амортизація	457032	8,07	422999	7,69	-34033	-7,44652	-0,38
Інші операційні витрати	1296562	22,90	1159110	21,08	-137452	-10,6013	-1,81
Разом	5663043	100	5498272	100	-164771	-2,90958	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці бачимо, що станом на 2019р. операційні витрати корпорації зменшилися. Спостерігається приріст лише витрат на оплату праці на 18,4 %, що пов'язано зі збільшенням кількості працівників, та витрат на соціальні заходи на соціальні заходи на 17,1%.

Таблиця 2.7

### Аналіз ліквідності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018-2019 рр.

Показник	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт покриття	> 1	2,24	2,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	1,97	1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,006	0,006

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнти загальної ліквідності (покриття) знаходиться в межах норми для підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності значно перевищує норму, але у порівнянні з 2018 роком, станом на 2019 рік значення показника зменшилося, що є позитивним фактором. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності; граничне значення – 0,2 – 0,35, а отже підприємство має досить низький показник.

Таблиця 2.8

### Аналіз ділової активності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018-2019 рр.

Показник	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,83	0,93
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	3,58	3,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	24,92	20,95
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	15	18

Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	102	94
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	7,06	7,26
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	1,04	1,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,44	2,34

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши ділову активність робимо висновок, що спостерігається переважно позитивна тенденція розвитку. Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також збільшився, а це свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, але коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості навпаки зменшився, а отже кошти вкладені в рознарунки у 2019 році обернулися менше разів ніж у 2018 році. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зростає, що свідчить про зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію. Зостання коефіцієнт оборотності основних засобів свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився, а отже ефективність використання власного капіталу підприємства знизилася.

*Таблиця 2.9*

#### **Аналіз рентабельності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік
Рентабельність активів	-2,09	3,75
Рентабельність власного капіталу	-17,55	11,03
Рентабельність діяльності	-7,20	4,71
Рентабельність продукції	18,32	27,78

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Загалом показники рентабельності мають позитивну тенденцію росту. А це означає, що зростає ефективність господарської діяльності, збільшується

попит на продукцію підприємства, корпорація представляє інтерес для наявних і потенційних власників та акціонерів.

Таблиця 2.10

### Динаміка та структура працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2018-2019 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників:	2487	100	3460	100	973	x
- Непромисловий персонал	86	3,46	102	2,95	16	-0,51
- ПВП, всього	2401	96,54	3358	97,05	957	0,51
в т. ч.						
- робітники	1134	45,60	1889	54,60	755	9,00
- керівники	234	9,41	257	7,43	23	-1,98
- спеціалісти						
- службовці	722	29,03	867	25,06	145	-3,97
- інший персонал	311	12,51	345	9,97	34	-2,53

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2018 році склала 2487 осіб, а у 2019 році – 3460, що на 973 особи більше. Корпорацією було прийнято рішення внести певні зміни до розподілення працівників по структурних підрозділах.

Опишемо сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та згрупуємо їх в матрицю внутрішніх особливостей підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.11

### Характеристика сильних та слабких сторін ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Стійкі ринкові позиції; постійне дослідження та аналіз стану ринку, позиції підприємства та ключових конкурентів, потреб споживачів; розробка нових сортів продукції; підтримка іміджу компанії, експорт продукції до 52 країн світу, посилення експортних позицій.	– постійні атаки з боку ключових конкурентів; – розробка нових сортів пива; – нестабільність якості продукції;
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); впроваджені в	– розміри

	виробництво нові формати ПЕТ- пляшок з об'ємом 1,5л, 2,4л, 1,1л, 1,5л., встановили обладнання для виробництва преформ вагою 29г, 37,5г,39,5г,43,5г., реставрація примісів (обладнання для охолодження напоїв), встановлено маніпулятор компанії «TAWI», оптимізація упаковок та рецептур, запуск нових «SKU» «Stock Keeping Unit»	виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії»; – висока вартість основних фондів в силу їх унікальності; – недосконалий процес збуту продукції;
Фінанси	Зростання експорту, можливість зниження витрат, вдосконалено поточну 13-тижневу модель прогнозування отримання і витрат грошей, оптимізація класифікаторів платежів і посилення регламенту витрат.	– не стійке фінансове становище; – не висока рентабельність;
Організація, управління	Сформована організаційна структура; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу	- не завжди високий рівень управління структурними підрозділами
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки кадрів; можливість підвищення кваліфікації, досвід діяльності, корпоративна соціальна відповідальність, відносно дешева праця;	– слабка мотивація праці працівників підприємства, низька виробнича культура

Джерело: складено автором

Опишемо зовнішні можливості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та згрупуємо їх в матрицю можливостей та загроз (табл. 2.5).

Таблиця 2.12

### Загальні зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання потреб населення у пива та безалкогольних напоях;</li> <li>– можливість використання нових технологій;</li> <li>– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>– рекламна підтримка нових торгових марок в місцях продажів (мерчандайзинг);</li> <li>– велика ємність ринків сусідніх регіонів в ціновій ніші;</li> <li>– вдале розташування підприємства; – позитивний імідж підприємства в регіоні;</li> <li>– вільні ресурси: управлінський персонал середньої ланки та виробничі площі;</li> <li>– обґрунтоване законодавство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– зниження рівня доходів громадян; – жорстка конкуренція на ринку;</li> <li>– нестабільність якості продукції;</li> <li>– технологічна відсталість від конкурентів;</li> <li>– підвищення ПДВ і акцизів;</li> <li>– монополія постачальників;</li> <li>– зміни у потребах і смаках споживачів;</li> <li>– повільний темп зростання ринку;</li> <li>– негативне ставлення громадськості та виконавчої влади до реклами пива і розпивання напою</li> </ul>

Джерело: складено автором

Завершальним етапом SWOT-аналізу є створення полів альтернативних стратегій підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Схема утворення цих полів представлена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Альтернативні стратегії рекомендовані для ПрАТ «Оболонь»**

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>Поле стратегій SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння сегмента «дешеве пиво» в сусідніх регіонах.</li> <li>2. Можливість отримання кредитів з банків на закупівлю обладнання під заставу основних фондів</li> <li>3. Збільшення експорту продукції завдяки пізнаваності бренду.</li> <li>4. Зміна постачальників і форм доставки продукції для зниження витрат.</li> <li>5 Розробка та здійснення маркетингової стратегії освоєння нових ринків збуту.</li> <li>6. Впровадження нових технологій, що дозволяють більш економно витратити сировину, для зниження витрат.</li> <li>7. Реконструкція виробництва.</li> </ol>	<p>Поле стратегій ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більш повне і ефективне використання управлінських кадрів для ослаблення впливу загроз.</li> <li>2. Посилення контролю стандартів якості для підтримки його рівня.</li> <li>3. Активна політика просування товару, спрямована на масовий сегмент населення.</li> </ol>
Слабкі сторони (W)	<p>Поле стратегій WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виявлення нових ринкових ніш і швидке їх освоєння.</li> <li>2. Постійний моніторинг ринку пива, відшукання і налагодження тривалої співпраці з постачальниками, встановлення контролю над ними</li> <li>3. Розробка нових більш рентабельних сортів з метою зниження ризику від збільшення ціни пива за рахунок зростання податків і акцизів.</li> <li>4. Створення вигідних пропозицій, акцій, розпродажі, штучного дефіциту для вирішення проблеми сезонності попиту.</li> </ol>	<p>Поле стратегій WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення «керованості» організацією з метою зробити її більш мобільною.</li> <li>2. Постійний контроль якості продукції та досягнення його стабільності як опори в конкурентній боротьбі.</li> <li>3. Проведення модернізації обладнання з метою забезпечення більш високої якості виробництва пива.</li> <li>4. «Розкрутка» нових торгових марок для залучення споживачів.</li> </ol>

Джерело: складено автором

Системними стратегіями ПрАТ «ОБОЛОНЬ», які є складовими конкурентної стратегії розвитку підприємства з виробництва пива та безалкогольних напоїв визначені наступні стратегії: стратегія лідирування за рахунок зниження витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

### 2.3 Аналіз логістичної підсистеми збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Таблиця 2.14

#### Розподіл ринку пива між основними його діячами

Назва підприємства	Частка ринку, тис. грн.		Частка ринку, %	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Carlsberg Ukraine	46503,6	41937,7	33	31
SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine	43685,2	43290,6	31	32
ОБОЛОНЬ	36639,2	32467,9	26	24
ППБ	9864,4	12175,5	7	9
Інші	4227,6	5411,32	3	4
Загальна місткість ринку	140920	135283	100	100

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Отже, майже весь ринок пива між собою ділять три компанії: Carlsberg Ukraine, SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine та ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.15

#### Структура витрат ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	Роки				Відхилення у сумі, (+, -)	Відхилення у %, (+,-)	Зміни у структурі %-их пунктів (+,-)
	2018		2019				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	пит. вага, %			
Матеріальні витрати	3267238	57,69	3157057	57,42	-110181	-3,37	-0,27
Витрати на оплату праці	529153	9,34	626692	11,40	97539	18,43	2,05
Відрахування на соціальні заходи	113058	2,00	132414	2,41	19356	17,12	0,41
Амортизація	457032	8,07	422999	7,69	-34033	-7,45	-0,38
Інші операційні витрати	1296562	22,90	1159110	21,08	-137452	-10,6	-1,81
Разом	5663043	100	5498272	100	-164771	-2,9	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Вагому частину витрат складають матеріальні витрати – майже 58%, інші операційні витрати – 22%. Суттєвих змін у структурі витрат з 2018 року не відбулося.

Таблиця 2.16

### Географічний розподіл реалізації продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Регіон	Обсяг реалізації		Частка регіону, %		Абсолютне відхилення
	2018	2019	2018	2019	
Київ	964848,1	983906,6	19	18	19058,52
Південь	660159,2	765260,7	13	14	105101,5
Північ	660159,2	710599,2	13	13	50440
Захід	710940,7	819922,2	14	15	108981,5
Схід	457033,3	437291,8	9	8	-19741,5
Центр	863285,2	983906,6	17	18	120621,5
Інші країни	761722,2	765260,7	15	14	3538,52
Разом	5078148	5466148	100	100	x

Джерело: розраховано автором на основі [6]

Виходячи з даних наведених в таблиці бачимо, що основний обсяг реалізації продукції припадає на Київ, центральну Україну та на експорт.

Таблиця 2.17

### Ширина і глибина асортименту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2019 рік

	Ширина					
	Пиво	Безалкогольні напої	Мінеральна вода	Снеки	Сидр	Промислові
Глибина	ОБОЛОНЬ Трофейне	Кола Нова	Оболонська слабогазована	Сухарики “Оболонські” зі смаком барбекю	Ciber Журавлина	Солод
	ОБОЛОНЬ Нефільтроване	ОБОЛОНЬ зі смаком лайма	Оболонська плюс лимон	Сухарики “Оболонські” зі смаком холодцю та хрону	Ciber (Сібер)	Пивна дробина
	ОБОЛОНЬ Світле	Живчик яблуко	Оболонська-2	Сухарики “Оболонські” зі смаком червоної ікри	Ciber Квіти бузини	Бандаж на стрічка

ОБОЛОНЬ Солодове	Живчик яблуко негазовани й	Оболонська- 2 негазована	Сухарики “Оболонські ” зі смаком бекону	Сидр Sharm (Шарм)	ПЕТф- префор ма
Zibert Weissbier	Живчик груша	Оболонська з лимоном і апельсином	Bulba Grenki зі смаком бекону	Sharm Персик	Ящик
Zibert Світле	Живчик Лимон	Оболонська	Bulba Grenki зі смаком холодцю з хроном		
Десант екстраміцне	Живчик Апельсин	Прозора сильногазов ана	Bulba Grenki зі смаком копчених ковбасок		
Piwny kubek ("Пивний кухоль")	Живчик Апельсин негазовани	Прозора негазована			
Рідний Шубін Світле	Лимонад	Збручанська 77			
Жигулівське	Ситро	Кремінка			
BeerMix	Тархун	Охтирська			
Carling	Байкал	Аквабаланс			
Охтирське світле	Квас Старокиївс ький				
Nike premium	Старокиївс ький білий				
Nike-chill	Старокиївс ький				
Nike alcohol- free	Унік				

Джерело: складено автором на основі [34]

Як бачимо з таблиці 2.17 підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» досить широкий асортимент продукції який поділяється на 6 груп: пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, сидр, снеки, промислові товари. Досить глибоко розвинуті такі сегменти як пиво і безалкогольні напої. Крім основної продукції підприємство виробляє снеки та промислові товари.

Таблиця 2.18

**Обсяг виробництва основних видів продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

Основні види продукції	Обсяг виробництва		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсолютне,	

	тис.дал.	тис. грн	тис.дал.	тис. грн.	(+/-)	відносне, (%)
Пиво	38,94	2996107,3	41,18	3170365,8	174258,5	5,82
Слабоалкогольні напої	1,32	101562,96	1,56	120255,26	18692,3	18,40
Безалкогольні напої	15,18	1167974	15,87	1221684,1	53710,04	4,60
Вода	9,9	761722,2	11,57	890982,12	129259,9	16,97
Промислові товари	0,40	30468,89	0,50	38263,04	7794,15	25,58
Снеки	0,26	20312,59	0,32	24597,67	4285,07	21,10
Разом	66	5078148	71	5466148	388000	7,64

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

У результаті проведеного аналізу ми бачимо, що приріст реалізованої продукції значно виріс по кожній із груп товарів.

Таблиця 2.19

### Характеристика торговельних посередників підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів, які постачають посередники, тис. грн.		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсол, од.	віднос, %
ТОВ Бремгас	300	280	-20	-6,67
ПП Екосервіс	285	270	-15	-5,26
ТОВ «Світ хмелю»	45560	51630	6070	13,32
ППК «Агроресурс»	67842	69927	2085	3,07

Джерело: складено автором на основі [34]

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» функціонує на ринку вже досить довгий період та має сформований імідж. При виборі постачальників та посередників важливим фактором є їх репутація і надійність. Основними посередниками, що поставляють матеріальні ресурси являються ТОВ «Світ хмелю» та ППК «Агроресурс».

Таблиця 2.20

### Парк власного автомобільного транспорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Тип автомобіля	Вантажопідйомність	Кількість
ГАЗ тент	1,5	8
Isuzu NQR75	5 т	12
MAN TGM 18	10 т	7

MAN 26	20 т	3
--------	------	---

Джерело: складено автором

За тривалий період свого існування підприємство створило свій автопарк, який обслуговує значну частину замовлень як по місту, так і регіонально.

Таблиця 2.21

**Тарифи на перевезення продукції на 1 км при використанні найманого транспорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

№ п/п	Перевізник	Вантажопідйомність, т	Ціна за 1 км, грн.		Платник ПДВ
			2018 р.	2019 р.	
1	Мотор-м	5	10	13	П-во
2	Грузоперевозки 24	1,5	7	8,5	П-во
3	Екстраконом	3	8	10,5	П-во

Джерело: розраховано автором

На ПрАТ «ОБОЛОНЬ» створено декілька відділів, які займаються збутом продукції на різні клієтурні ринки - це департамент продаж, відділ експорту та комерційний відділ. У департаменті продаж працюють регіональні менеджери ПрАТ «ОБОЛОНЬ», які координують процес розподілу продукції по Україні. Організацією збуту продукції за кордон займається відділ експорту. Комерційний відділ працює на промисловому ринку, торгуючи зерновими відходами та пивною дробиною. Проаналізуємо канали розподілу (тобто сукупність юридичних або фізичних осіб, які приймають участь у процесі розподілу товарів на однорідні клієтурні ринки) компанії «ОБОЛОНЬ» [6].

При проведенні аналізу було з'ясовано, що каналом нульового рівня через комерційний відділ доставляється продукція на промисловий ринок .

Також підприємство продає свою продукцію кінцевому споживачу через фірмові магазини у Києві та Фастові для споживачів Північного регіону, у Бершаді та Олександрії в Центральному регіоні, у Красилові та Староконстантинові у Західному регіоні, в Охтирці у Північному регіоні. Так як фірмові магазини розташовані поблизу виробничих потужностей

корпорації, то продукція безпосередньо з виробництва потрапляє до споживачів.

Регіональні менеджери ПрАТ «ОБОЛОНЬ», зі своїми командами, продають продукцію каналом розподілу першого рівня роздрібним мережам в Україні з розподільчих складів при підприємстві та його підрозділах. Підприємство співпрацює тільки з великими мережами, а дрібний ритейл купує продукцію у дистриб'юторів. Канали розподілу у регіонах представлені національними роздрібними мережами: «МЕТРО», «Ашан», «Fozzy Group», «Квіза-Трейд», «Фуршет», «Епіцентр».

Департамент продаж ПрАТ «ОБОЛОНЬ» співпрацює з незалежними дистриб'юторам, при цьому використовуються канали розподілу 2-го рівня. Підприємство має свою частку в портфелі багатьох дистриб'юторських компаній. Дистриб'ютори ПрАТ «ОБОЛОНЬ» займаються торгівлею напоями, надають свої склади, транспорт, фінансують дебіторську заборгованість роздрібних точок. Крім цього, вони доставляють продукцію в роздрібні точки протягом 24-х годин від часу отримання замовлення. У цих каналах кожен посередників обслуговує певний регіон, зазначений у договорі. Компанія працює з ТОВ «Ратушенко», ТД Юкас, СП «Київ-Захід», ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «ТД «Марс» 154 та інші. Загальна кількість роздрібних магазинів в Україні, які обслуговуються оптовиками, сягає близько 21 тисячі і потроху збільшується з кожним роком.

Також підприємство надає виключні права на продаж своєї продукції у певному регіоні ексклюзивним дистриб'юторам. Поки що тільки ці два регіони мають ексклюзивних представників ТМ «ОБОЛОНЬ».

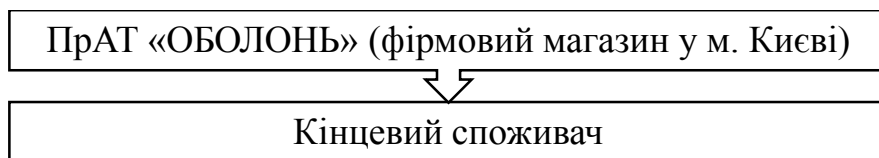
Північний регіон представлений ТОВ "Північ Центр ЛТД" і ПП «Оболонь-Чернігів», а Центральний регіон - ТОВ «Кашкан логістик», Ведеться робота з розширення каналів цього типу в інших регіонах.

Для збуту продукції на закордонні ринки ПрАТ «ОБОЛОНЬ» застосовує канали розподілу, які містять у собі трьох посередників. В кожній країні

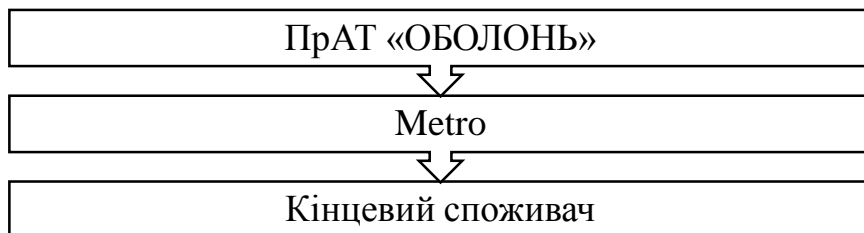
компанія вибирає дистриб'ютора, якому надає ексклюзивні права на збут своєї продукції: «Obolon Polska» (Польща), ТОВ «Арамис и К» (Білорусь), «Алко Прага» (Чехія), СП «Оболонь-Аурелія» і «Шериф» (Молдова і Придністров'я). Цими каналами продається пиво та безалкогольні напої. Це зумовлено тим, що дана продукція має високі стандарти якості і може конкурувати з продукцією інших країн.

Розглянемо часткове відображення каналів розподілу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»:

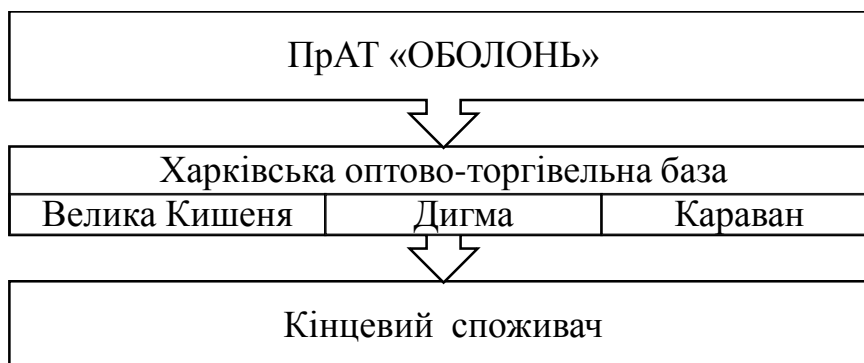
Прямий канал (нульового рівня):



Непрямий канал (1-го рівня):



Непрямий канал (2-го рівня):



Джерело: розроблено автором на основі [34]

Рис. 2.4 Часткове відображення каналів розподілу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Таблиця 2.22

**Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу  
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція (назва видів або асортиментних груп)
Нульовий	Промислові товари, пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої, снеки.
Перший	Пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої.
Другий	Пиво, безалкогольні напої, слабоалкогольні напої.
Третій	Пиво, безалкогольні напої, снеки.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» використовує змішані канали розподілу продукції, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача) каналів. І в свою чергу гарантують більший набір постачальницько-збутових послуг.

Таблиця 2.23

#### Дані продажу продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Рівні каналів розподілу	Обсяг реалізованої продукції, тис. т.		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсолютне (+/-)	відносне(%)
Нульовий	304688,88	382630,36	77941,48	25,58
Перший	1625007,36	1694505,9	69498,52	4,28
Другий	2386729,56	2623751	237021,5	9,93
Третій	761722,2	765260,72	3538,52	0,46
Разом	5078148	5466148	388000	7,64

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Отже, з таблиці видно, що все ж переважає канал розподілу 2-го рівня.

## Висновки до розділу 2

Пивна індустрія займає значну нішу в переробній промисловості світу та України. Вона є прибутковою не лише для інвесторів та безпосередніх виробників, а й для держави. Останнє обумовлюється тим, що пивоварні підприємства є великими платниками податків, а, враховуючи специфіку продукту, і місцевих зборів. Даний продукт є досить рентабельним та

популярним, тому вкладання коштів у його виробництво передбачає досить вигідні фінансові перспективи.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є українською корпорацією, яка входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. Підприємство займається виробництвом та продажем пива, алкогольних напоїв, мінеральної води, снєків, промислових товарів.

Основними конкуренти ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є: корпорація AN In Bev and Efes, Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group та ТОВ «Перша приватна броварня».

Проте, обсяги випуску корпорації «ОБОЛОНЬ» в останні роки були досить стабільні.

Одне з пріоритетних завдань ПрАТ «ОБОЛОНЬ», зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, - активний розвиток експортних напрямів завдяки розширенню географії ринків збуту. Окрім додаткових обсягів для виробництва, стабільна робота у цьому напрямі забезпечує валютні надходження до корпорації та країни.

Загальні обсяги випуску продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2019 році склали більше 66 тис. дал., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дал. та експортні ринки - 8 тис. дал.. Експорт продукції ПрАТ "ОБОЛОНЬ" здійснювався більш ніж до 50 країн світу.

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції підприємства у 2019 році збільшується на 7,64% – до 5466148 тис. грн, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 0,34% або на 14537 тис. грн.

Чистий прибуток в 2019 році порівняно зі збитком 2018 року зріс на 623053 тис. грн, або на 170,50%. Прибутковість підприємства помітно підвищується, але завжди необхідно шукати резерви її подальшого зростання.

Для реалізації своєї продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» використовує змішані канали розподілу, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких

посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача) каналів. І в свою чергу гарантують більший набір постачальницько-збутових послуг.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ЗБУТУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **3.1. Шляхи удосконалення системи збуту ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

Успіх компанії на ринку в сучасних умовах залежить від того, наскільки ефективно діє система розподілу продукції. Особливо це стосується тих підприємств, які виготовляють та реалізують велику кількість продукції, мають розгалужену збутову систему і велику кількість посередників. Тому для них потрібно чітко організовувати збутову діяльність, обирати відповідні канали розподілу та раціонально підбирати маршрути для збуту продукції. Все це допоможе їм вистояти в тій конкуренції, яка має місце в пивоварній галузі.

Враховуючи проблеми, які існують на ринку пива, виробникам необхідно компетентно вдосконалювати свою маркетингову політику, поступово насичувати вітчизняний ринок пива різноманітними сортами пива і торговими марками, посилювати комунікаційну діяльність, яка передбачає:

- створення позитивного образу продукції і формування інтересу до неї з боку покупців;
- досягнення економії витрат через оптимізацію виробничого процесу;
- активну рекламну політику;
- вихід на нові зарубіжні ринки;
- збільшення обсягів виробництва сидру;
- нові місця продажу;
- розвиток міні-пивоварень;
- розширення портфелю пивних брендів;

На даному етапі пивна індустрія знаходиться в тяжкому стані через значне скорочення обсягів споживання продукції на вітчизняному ринку. Насамперед, це пов'язано із погіршенням соціально-економічної ситуації в

країні, зниженням купівельної спроможності населення, нестабільною політичною ситуацією, яка впливає на розвиток пивоварного бізнесу. Негативний вплив робить і постійне підвищення акцизу на пиво.

Перспективи українського ринку пива залежать від рівня платоспроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива.

Розглянемо особливості формування збутової мережі ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» реалізує свою продукцію через такі канали збуту: нульовий канал, де продукція поступає від виробника до споживача без посередників; канал першого рівня, коли між виробником та споживачем є посередник: роздрібний продавець; канал другого рівня, який передбачає наявність між виробником та споживачем оптового та роздрібного продавця.

Канал нульового рівня має відносно невелику частку продаж, але високу рентабельність. Він відноситься до групи «перспективні» партнери. Стратегія, яку потрібно застосовувати в каналі, називається «захоплення ринку», вона полягає у стимулюванні обороту без втрати прибутковості.

Через канал першого рівня проходять великі обсяги продажу компанії, але він не приносить істотних прибутків. Його називають «низькоприбутковий канал». Велика виручка цього каналу говорить про його перспективність. До нього керівництво має терміново застосовувати стратегію «оптимізації витрат», яка спрямована на зниження витрат і збільшення прибутковості в каналі.

У каналі другого рівня відбувається найвигідніше поєднання високої частки виручки від реалізації продукції, яку забезпечує відповідний канал, та високої рентабельності. Назвемо його «основний» канал. Він потребує

всілякої підтримки довгострокових зв'язків партнерів, що відповідає стратегії «підтримання позиції».

Проаналізувавши структуру каналів розподілу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» дійшли до висновку, що майже 60% продукції підприємства реалізується через канал розподілу другого рівня. Частка реалізації, яка припадає на канал розподілу першого рівня, складає приблизно 37%, отже на прямий маркетинг залишається усього 3% реалізації.

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ», можна сказати, що вибрана схема розподілу зумовлена масштабами розповсюдження й особливістю продукції.

Також слід зазначити, що процес розповсюдження здійснюється через багаторівневий канал, оскільки ПрАТ «ОБОЛОНЬ» застосовує політику інтенсивного розподілу, що передбачає прагнення виробника забезпечити наявність усіх товарів у максимально можливій кількості торговельних підприємств.

Разом з тим, маючи канали розподілу різного рівня, воно може визначати свої пріоритети і максимально розвивати певний спосіб дистрибуції. При цьому ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не користується послугами транспортних компаній, доставка товарів здійснюється за домовленістю або виробником, або оптовим торговцем за допомогою фірмово оформленого та надійного транспорту.

Варто зазначити, що підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» велику увагу приділяє вирішенню питань, які стосуються організації процесу товароруку.

З метою оптимізації товароруку на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» можна запропонувати розробити та впровадити заходи, які стосуються підвищення рентабельності збутової діяльності компанії. Для цього необхідним є постійно аналізувати витрати на збут, намагатися їх зменшити. Також актуальним є питання щодо визначення торговельних націнок.

Отже, система розподілу продукції підприємства є збалансованою, а стратегії розвитку мають бути спрямовані на корегування шляхів збуту, які склалися на даний час.

Загалом, можна зробити висновки, що ключовим завданням щодо вдосконалення збутової мережі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є:

- розширення фірмової збутової мережі без втрати прибутковості;
- зменшення витрат в результаті переформатування роботи з малоперспективними підприємствами роздрібною торгівлі;
- підтримування довгострокових зв'язків партнерів завдяки застосуванню заходів стимулювання збуту.

Хотілося б звернути увагу на фірмову торгівлю, так як ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має успішний досвід у цій сфері.

Фірмові магазини являють собою підприємства роздрібною торгівлі, що здійснюють торгівлю товарами народного споживання виробництва вітчизняних промислових підприємств. Вони можуть бути структурним підрозділом підприємства-виробника або ж самостійними юридичними особами, які діють на підставі договору з підприємством виробником [1. с. 248-249].

Фірмові магазини, як правило, призначені для реалізації власної продукції і знаходяться на балансі підприємства та є підрозділами збуту готової продукції. Фірмові магазини також відрізняються від звичайних, оформленням приміщень у певному фірмовому стилі, фірмовим одягом співробітників, наявністю фірмового товарного знаку (торговельної марки), своєрідними формами реклами, пакування товарів, обслуговування покупців.

Крім того, продаж фірмової продукції, як правило, здійснюється з меншими торговельними націнками (тобто дешевше звичайних магазинів), але з більш високими і гарантованими якісними характеристиками такої продукції [1. с. 248-249].

Зацікавленість підприємств-виробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю проводити ефективну асортиментну політику, маючи постійний зворотний зв'язок зі споживачами, активно рекламувати свою продукцію у регіоні, мати гарантований збут певних обсягів товарів[1].

Покупці також надають перевагу фірмовим магазинам, тому що одержують більш високий рівень обслуговування ніж у звичайній роздрібній мережі завдяки гарантованій якості товарів, більш низьким роздрібним цінам, наявності додаткової інформації щодо споживчих властивостей товарів.

Організація власної фірмової мережі надає підприємству ряд переваг (Рис. 3.1).



Складено автором на основі джерела [5. с. 460-468]

Рис. 3.1 Характеристика організації власної фірмової мережі

Можна виокремити 4 основні переваги фірмової мережі. До них відносять: представлення найбільш повного асортименту свого підприємства-виробника, приваблення споживачів якістю і ціною, можливість швидкого реагування на зміну потреб цільового ринку та розширення можливостей проведення маркетингових досліджень.

Важливим аспектом при організації роботи фірмової торгівлі є врахування її особливостей (Таб. 3.1).

Особливості фірмової торгівлі проявляються у формуванні товарної, цінової і кадрової політики, а також товарний асортимент, торгово-оперативна діяльність, персонал та можливість додаткових послуг, що надаються підприємством.

Таблиця 3.1

### Особливості фірмової торгівлі

Критерій	Характеристика
Товарна політика	Визначається з урахуванням номенклатури і асортименту товарів, що вироблюється підприємством-засновником. Позитивна репутація фірмового магазину зміцнює конкурентні позиції й самого виробника. Вузькоспеціалізована спрямованість. Частка іншої продукції становить незначну питому вагу.
Асортимент	Складається з виробничого асортименту підприємства-виробника та з асортименту супутніх товарів. Рекомендований обсяг супутніх товарів до 25% від загальної кількості товарних позицій та до 20% загального обсягу товарообороту.
Якість товарів	Приймання товарів за якістю, створення оптимальних умов зберігання, дотримання строків реалізації дозволяють підприємствам фірмової торгівлі вибракувати неякісні товари як на стадії приймання, так і на стадії підготовки товарів до реалізації.
Цінова політика	Ціни у фірмових магазинах повинні бути нижчими, ніж на аналогічні товари в інших роздрібних підприємствах. Зниження цін сприяє підвищенню споживчого попиту, збільшується кількість покупок, швидше реалізується товарна продукція.
Персонал	Намагається зробити усе можливе, щоб покупці стали прихильниками продукції відповідного виробника.
Кадрове питання	Основною вимогою при підборі кадрів у фірмовій торгівлі є високий професіоналізм.
Торгово-оперативна діяльність	Вивчення і формування споживчого попиту, закупівля і завезення товарів у магазин, приймання, зберігання і до продажна підготовка товарів, продаж і представлення торгових послуг покупцям, ведення фінансових операцій

Складено автором на основі джерела [36; 5. с. 460-468]

Зважаючи на особливості та напрями розвитку фірмової торгівлі, доцільно розглянути чинники та бар'єри цього розвитку.

Таблиця 3.2

### Чинники та бар'єри розвитку фірмової торгівлі

Передмови розвитку	Бар'єри розвитку
--------------------	------------------

Необхідність найповнішого задоволення попиту	Деякі фірмові магазини розміщені в непристосованих приміщеннях
Підвищення культури торговельного обслуговування	Недостатньо налагоджена система інформаційного обміну про попит між фірмовим магазином і виробничим підприємством, координація їх роботи
Потреба комплексного вивчення попиту і кон'юнктури ринку	Недостатній рівень якості рекламних матеріалів
Облік реальних процесів, пов'язаних з поглибленням міжгалузевої економічної інтеграції	Серед торгового персоналу значну частку становлять жінки, молодь. Це треба враховувати при встановленні тривалості робочого дня, забезпечення умов охорони праці і техніки безпеки, охорони магазину
Удосконалення господарських зв'язків торгівлі з виробництвом на підставі досягнення високих кінцевих результатів	Роздрібна торгівля постійно зазнає спадів і нарощування конкурентної активності, коливань споживчого попиту

Складено автором на основі [5. с. 474-482]

Отже, розвитку фірмової торгівлі сприятиме підвищення культури торговельного обслуговування, комплексне вивчення попиту та кон'юнктури ринку, удосконалення господарських зав'язків та інші. Бар'єрами розвитку стане недостатній рівень якості реклами, непристосовані приміщення для магазинів, недостатньо налагоджена система інформаційного тощо.

### **3.2. Обґрунтування доцільності удосконалення логістичної підсистеми збуту підприємства шляхом розширення нульового каналу розподілу**

Ідеєю проекту є розширення збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину у місті Фастів поблизу потужностей ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Підставами ініціалізації проекту слугують: розширення нульового каналу розподілу, збільшення обсягу реалізації, залучення нових клієнтів, підвищення іміджу корпорації, отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції, закріплення позицій на ринку, співпраця з місцевою владою.

Мета проекту. 01.03.2021 р. розпочати роботу над відкриттям магазину із загальними початковими інвестиціями не більше 1020000 грн. Реалізувати проект до 01.06.2021 р.

Очікувані вигоди проекту – розвиток нульового каналу розподілу та отримання додаткового прибутку.

Обмеження проекту. Оцінка основних витрат і доходів від проекту представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.3

### Обмеження проекту

Показник	Од. виміру	Показники
Бюджет проекту	Тис грн.	1 134 000
Життєвий цикл	років	20
Термін проекту	днів	3 місяці

Джерело: складено автором

Основні результати проведеного аналізу проекту за основними напрямками представити у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Техніко-економічне обґрунтування проекту

Інформаційний блок	Розділ	Зміст розділу
Загальні відомості	Основні параметри проекту	- 1 134 000 грн - підтримки органів влади - життєвий цикл – 20 років - потреба у позичковому капіталі відсутня
	Відомості про учасників проекту	-Замовник, керуючий проектом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» - Аудитори ТОВ «Київаудит»
Оцінка ринків	Мотивація вибору продукту проекту	-збільшення обсягу реалізації -розширення нульового каналу розподілу - прогнозується щорічне збільшення обертів на 5-10%
Технічний інжиниринг	Будівля	- термін амортизації будівлі 20 років
	Архітектурно-будівельна частина	- загальна площа 68 кв м

Технологічна частина	- підприємство не шкідливе для зовнішнього середовища
Обладнання	- термін амортизації обладнання 10 років

Джерело: складено автором

Узагальнену інформацію щодо основних цілей проекту та уявлення про проект представити у таблиці 3.5.

*Таблиця 3.5*

### Короткий опис проекту

Структурний компонент	Конкретизований опис для проекту
1. Мета проекту	Комерційний
2. Результати проекту	Розширення збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину
3. Обмеження проекту	
3.1. бюджет	1 134 000 грн.
3.2. тривалість	90 днів
3.3. якість	запланована якість згідно ДСТУ
4. Етапи проекту	-
5. Взаємовідносини	Комерційні

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат на запропонований захід представлений в табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

### Витрати на створення фірмового магазину

№ п/п	Стаття витрат	Загальна вартість, грн.
1	Будівля під магазин	1 000 000
2	Обладнання для магазину	90 000
3	Ремонтні роботи для підтримання роботоздатності об'єкта	35 000
4	Офісне майно	8 000
5	Канцелярія	1 000
	Всього	1 134 000

Джерело: розраховано автором

Отже, як видно із табл. 3.6. витрати на проведення зазначеного заходу складають 1134 тис грн. Для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ця сума є цілком прийнятною. Даний захід має сприяти розширенню та удосконаленню логістичної підсистеми збуту. Це дасть змогу підприємству працювати краще та примножити власні ресурси.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Отже, запропонованим заходом для покращення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є розширення збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину у місті Фастів поблизу потужностей ТОВ «Пивоварня Зібєрта». Серед основних переваг даного заходу буде:

- розширення нульового каналу розподілу;
- збільшення обсягу реалізації;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення іміджу корпорації;
- отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції.

В результаті впровадження запропонованого проекту на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» планується збільшення обсягів реалізації продукції та відповідно, отримання додаткового прибутку.

Для обґрунтування доцільності впровадження проекту «Відкриття фірмового магазину у місті Фастів», необхідно визначити загальні показники економічної ефективності від його впровадження та визначити відношення витрат на реалізацію проекту та отриманий ефект.

Таблиця 3.7

#### Початкові результати діяльності підприємства

Показники	Значення показника, тис.грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	5466148
Повні витрати, в т. ч.:	4277833
змінні	3080040
постійні	1197793
Прибуток від реалізації товарів	1188315
Чистий прибуток	974418,3

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо, які результати очікує отримати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за допомогою методу стандартного розподілу імовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6}$$

- де О – оптимістичний прогноз;  
 В – найбільш вірогідний прогноз;  
 П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів реалізації на проектний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів та отримано такі результати:

*Таблиця 3.8*

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Зміна обсягу реалізованої продукції, тис грн	1070	980	1850	1640	1720	1430	1100

Для проведення подальшого аналізу необхідно впорядкувати отримані результати опитування експертів (табл. 3.9).

*Таблиця 3.9*

**Впорядковані результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Зміна обсягу реалізованої продукції, тис грн	980	1070	1100	1430	1640	1750	1810

Джерело: розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. В.3.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{758177,8}{7}} = 329,1$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Таблиця 3.10

### Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації послуг, тис грн	980	1070	1100	1430	1640	1750	1810	
$O_{\text{сеп}}$	1466,67							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	-486,67	-396,67	-366,67	-36,67	173,33	283,33	343,33	
$\Delta O^2$	236844,4	157344,4	134444,4	1344,4	30044,4	80277,8	117877,8	758177,8

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\tilde{w} = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{329,1}{1466,67} * 100\% = 22,4\%$$

Оскільки  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Складаємо прогноз обсягів реалізації за методом стандартного розподілу ймовірностей. На основі даних табл. 3.10 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне та песимістичне значення експертних прогнозів.

За найбільш вірогідний обсяг реалізації (В) приймаємо: 1430 тис грн, за оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації послуг становитиме 1810 тис грн,

песимістичний прогноз (П) складає 980 тис грн.

Розрахуємо очікуване значення зміни обсягу реалізації продукції у вартісному вираженні:

$$ОП = \frac{0 + 4 * В + П}{6} = \frac{980 + 4 * 1430 + 1810}{6} = 1418,3 \text{ тис грн}$$

Внаслідок збільшення обсягу реалізованої продукції чистий дохід підвищиться на  $1418,3 * 100\% / 5466148 = 0,026\%$  та в свою чергу зростуть і повні витрати на виготовлення додаткового обсягу продукції та доставку продукції. Оскільки нам відомо розподіл змінних і постійних витрат, отже в такому випадку можемо розрахувати зростання змінних витрат.

Розрахуємо зміну чистого доходу та повних витрат.

$$\Delta ЧД = 1418,3 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta ПВ = 3080040 * 0,026 / 100 + 22,4 = 823,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий дохід та повні витрати в проектному році складатимуть:

$$ЧД_{пр.р.} = 5466148 + 1418,3 = 5467566,3 \text{ (тис. грн.)}$$

$$ПВ_{пр.р.} = 4277833 + 823,2 = 4278656,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо обсяг прибутку від реалізації товарів (послуг) в проектному році.

$$ПР_{пр.р.} = 5467566,3 - 4278656,2 = 1188910,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації товарів (послуг):

$$\Delta ПР = 1188910,1 - 1188315 = 595,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta ЧП = 595,1 * 0,82 = 488 \text{ (тис. грн.)}$$

А сам обсяг чистого додаткового прибутку в проектному році становитиме:

$$ЧП_{пр.р.} = 974418,3 + 488 = 974906,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Очікувані результати від впровадження заходу на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» зведемо до табл. 3.5.

*Таблиця 3.11*

**Очікувані результати від проведення заходу на ПрАТ  
«ОБОЛОНЬ», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації товарів (послуг)	1418,3
Приріст повних витрат	823,2
Приріст прибутку від реалізації товарів (послуг)	595,1
Приріст чистого прибутку	488

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 1418,3 тис. грн., при цьому повні витрати зростуть на 823,2 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 595,1 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 488 тис. грн.

Розрахуємо показники інвестиційної привабливості проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV) – поточна вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

де NPV – чиста теперішня вартість, грн;

n – строк життя проекту, роки;

$R_t$  – чистий грошовий потік в рік, грн;

$I_t$  – витрати на проект у рік (інвестиції), грн;

r – ставка дисконту;

t – рік.

Чиста теперішня вартість (NPV) є сумою всіх очікуваних грошових потоків ( $R_t$ ), починаючи з першого року ( $t = 1$ ) до кінця життєвого циклу проекту (n), дисконтована за ставкою дисконтування проекту k, зменшена на

вартість коштів, інвестованих у проект.

Амортизація будівлі складає 20 років, обладнання – 5 років, офісне майно – 4 роки, ремонтні роботи для підтримання роботоздатності об'єкта (35 тис. грн) та канцелярія (1 тис. грн) – це витрати поточного періоду, тому представимо грошовий потік за дані роки в табл. 3.6.

Грошовий потік підприємства після придбання приміщення під магазин становитиме 328,9 тис. грн. протягом кожного з 20 років амортизації будівлі.

Таблиця 3.12

### Грошовий потік при придбанні приміщення

Рік	Грошовий потік
1	$488+1000/20+90/5+8/4+35/1+1/1=594$
2	$488+1000/20+90/5+8/4=558$
3	$488+1000/20+90/5+8/4=558$
4	$488+1000/20+90/5+8/4=558$
5	$488+1000/20+90/5=556$
6	$488+1000/20=538$
7	$488+1000/20=538$
...	
20	$488+1000/20=538$

Джерело: розраховано автором

Ставка дисконту дорівнює рентабельності власного капіталу – 11%.

$$R_{\text{вк}}=11\% \text{ (Таб. 2.5)}$$

Обчислимо чисту теперішню вартість для нашого проекту:

$$NPV = 3255,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, чиста теперішня вартість або сума всіх очікуваних грошових потоків проекту дорівнює 3255,43 тис. грн. Позитивним вважається результат, який більше за нуль, отже проект за показником теперішньої вартості є ефективним.

Для зручності, проміжні та кінцеві результати розрахунку NPV подамо у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.13

## Розрахункові дані для NPV

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	...	20 рік
R <sub>i</sub> , тис. грн	-	594	558	558	558	556	538	538		538
r, %	-	11	11	11	11	11	11	11		11
1/(1+r) <sup>i</sup>	-	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59	0,53	0,48		0,12
R <sub>i</sub> / (1+r) <sup>i</sup> , тис. грн	-	535,14	452,89	408,00	367,57	329,96	287,64	259,13		66,73
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$ , тис. грн	-	535,14	988,02	1396,03	1763,60	2093,56	2381,19	2640,33		4389,43
I/(1+r) <sup>i</sup> , тис. грн	1134	-	-	-	-	-	-	-		-
NPV, тис. грн	3255,43									

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 3.13 розрахуємо індекс прибутковості, який порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t} : \sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}$$

$$PI = 4389,43 : 1134 = 3,87$$

Індекс прибутковості показує, що з кожної вкладеної гривні отримуємо 3 грн 87 коп прибутку.

Наступним кроком розрахуємо наближений період окупності проекту (PP<sub>n</sub>) діленням суми інвестицій на середньорічний грошовий потік.

$$PP_n = 1134 / (4389,43 / 20) = 5,2 \text{ (роки)}$$

Порівняємо з точним період окупності (PP<sub>T</sub>).

$$PP_T = 1 + (1134 - 329,96) / 287,64 = 3,8 \text{ (роки)}$$

Фактичний період окупності вірогідніше буде відповідати 3,8 року.

Внутрішня норма рентабельності (*IRR*) дає можливість встановити максимум допустимого відносного рівня витрат при реалізації проекту.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 * (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2}$$

де  $r_1$  – ставка дисконтування, при якій проект ефективний;

$NPV_1$  – чиста теперішня вартість при ставці  $r_1$ ;

$r_2$  – ставка дисконтування, при якій проект неефективний;

$NPV_2$  – чиста теперішня вартість при ставці  $r_2$ .

Для знаходження  $NPV_2$  оберемо ставку дисконтування 90%.

$NPV_2 = -496,03$  (тис. грн.)

Проміжні результати розрахунків зведено до табл. 3.14.

Таблиця 3.14

#### Розрахункові дані для $NPV_2$

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	...	20 рік
$R_i$ , тис. грн	-	594	558	558	558	556	538	538		538
$r_2$ , %	-	90	90	90	90	90	90	90		90
$1/(1+r)^i$	-	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04	0,02	0,01		0,00
$R_i / (1+r)^i$ , тис. грн	-	312,6 3	154,5 7	81,35	42,82	22,45	11,44	6,02		0,00
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$ , тис. грн	-	312,63	467,2	548,56	591,37	613,83	625,26	631,28		637,97
$I/(1+r)^i$ , тис. грн	1134	-	-	-	-	-	-			-
$NPV_2$ , тис. грн	-496,03									

Джерело: розраховано автором

Внутрішня норма рентабельності (*IRR*) характеризує максимально допустимий рівень витрат, які мають місце при реалізації інвестиційного

проекту.

Внутрішня норма рентабельності для даного проекту:

$$IRR = 0,11 + \frac{3255,43 \cdot (0,9 - 0,11)}{3255,43 - (-496,03)} = 0,11 + (2571,8 / 3751,46) = 0,8 \text{ або } 80\%.$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності можна зробити також і графічним методом.

З метою перевірки аналітичних розрахунків та наочного зображення отриманих результатів побудуємо графік (рис. 3.1).

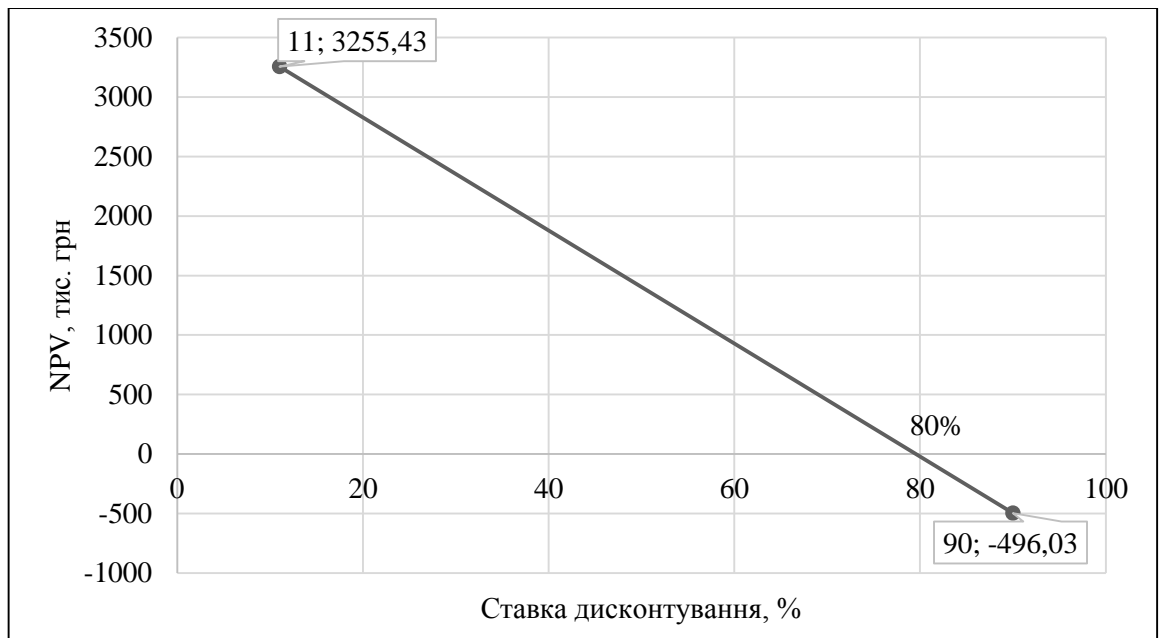


Рис. 3.2 Внутрішня норма рентабельності проекту

Джерело: розраховано автором

З рис. 3.2 видно, що пряма NPV пересікає горизонтальну вісь в позначці 80%. При значенні ставки дисконтування, що перевищує 80%, пряма теперішньої вартості знаходиться у від'ємному квадранті.

Отже, при ставці дисконтування, що дорівнює або перевищує 80% проект не буде рентабельним.

Зведемо розраховані показники в результуючу таблицю (Табл. 3.15).

Таблиця 3.15

## Основні показники ефективності проекту

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	...	20 рік
$R_i$ , тис. грн	-	594	558	558	558	556	538	538		538
$r$ , %	-	11	11	11	11	11	11	11		11
$1/(1+r)^i$	-	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59	0,53	0,48		0,12
$R_i / (1+r)^i$ , тис. грн	-	535,14	452,89	408,00	367,57	329,96	287,64	259,13		66,73
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$ , тис. грн	-	535,14	988,02	1396,03	1763,60	2093,56	2381,19	2640,33		4389,43
$I/(1+r)^i$ , тис. грн	1134	-	-	-	-	-	-			-
<b>NPV, тис. грн</b>	<b>3255,43</b>									
$R_i$ , тис. грн	-	594	558	558	558	556	538	538		538
$r_2$ , %	-	90	90	90	90	90	90	90		90
$1/(1+r)^i$	-	0,53	0,28	0,15	0,08	0,04	0,02	0,01		0,00
$R_i / (1+r)^i$ , тис. грн	-	312,63	154,57	81,35	42,82	22,45	11,44	6,02		0,00
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$ , тис. грн	-	312,63	467,2	548,56	591,37	613,83	625,26	631,28		637,97
$I/(1+r)^i$ , тис. грн	1134	-	-	-	-	-	-			-
<b>NPV2, тис. грн</b>	<b>-496,03</b>									
<b>PI</b>	<b>3,87</b>									
<b>PPT, роки</b>	<b>5,2</b>									
<b>PPH, роки</b>	<b>3,8</b>									
<b>IRR, %</b>	<b>80</b>									

Джерело: розраховано автором

Усі показники табл. 3.8 вказують на ефективність запропонованого

проекту.

Підсумовуючи економічний ефект та ефективність запропонованого проекту, обчислимо основні показники діяльності підприємства в проектному році, враховуючи дані проекту.

Дослідимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ», наведено в табл. 3.16

Таблиця 3.16

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

Показник	Одиниця виміру	Базисний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	тис. грн.	5466148	5467566,3	1418,3	0,03
Повні витрати	тис. грн.	4277833	4278656,2	823,2	0,02
Адміністративні витрати	тис. грн.	337100	337100	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	661989	662011,4	22,4	0,003
Прибуток	тис. грн.	1188315	1188910,1	595,1	0,05
Чистий прибуток	тис. грн.	974418,3	974906,3	488	0,05
Витрати на одиницю реалізованої продукції	коп.	0,79	0,78	-0,01	-1,27
Рентабельність реалізованої продукції	%	27,78	27,79	0,01	x
Рентабельність діяльності	%	17,82	17,83	0,01	x

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу на ПрАТ «ОБОЛОНЬ», що підтверджується наступними розрахованими показниками, а саме: чистий дохід підприємства

зросте на 1418,3 тис. грн або на 0,03%, при цьому повні витрати підвищаться, на 0,02% або на 823,2 тис. грн., що пояснюється випуском додаткового обсягу продукції та додатковими транспортними витратами збут, прибуток зросте на 595,1 тис. грн, а чистий прибуток також підвищиться й складе 488 тис. грн. в проектному році. За рахунок підвищення повних витрат, витрати на одиницю реалізованої продукції майже не зменшаться, а рентабельність реалізованої продукції та рентабельність діяльності дещо виростуть.

Отже, можемо зробити висновки, що згідно із розрахованими показниками впровадження заходу та дослідженням впливу запропонованого заходу на показники ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є доцільним.

### **Висновки до розділу 3**

Запропонованим заходом для покращення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є розширення збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину у місті Фастів поблизу потужностей ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Запровадження фірмової торгівлі має ряд переваг, та дозволяє збільшити можливості проведення маркетингової роботи по вивченню попиту споживачів, швидко реагувати на зміни потреб цільового сегменту ринку, стимулювати збут та нівелювати сезонні коливання попиту на розміри продажів.

Серед основних переваг даного заходу буде:

- розширення нульового каналу розподілу;
- збільшення обсягу реалізації;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення іміджу корпорації;
- отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції.

Проведені розрахунки дають можливість зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу для ПрАТ «ОБОЛОНЬ», що підтверджено розрахованими показниками, такими як: зростання чистого доходу підприємства на 1418,3 тис. грн (на 0,03% ), при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 823,2 тис грн. (0,02%), що можна пояснити виготовленням додаткового обсягу товарів та необхідністю додаткових транспортних витрат на поставку продукції до магазину, збільшення прибутку становитиме 595,1 тис. грн, при цьому чистий прибуток підвищиться та складе 488 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки.

1. Розглянуто сутність та цілі організації логістичної підсистеми збуту на підприємстві. Логістична підсистема збуту забезпечує фізичне просування продукції до споживача. Головне в збутовій логістиці - поліпшення процесу фізичного розподілу товарів від виробника до споживача у відповідності з його інтересами та вимогами.

Збутова логістика постає функціональним продовженням внутрішньовиробничої логістики і формує самостійну область логістики, мета якої полягає в забезпеченні просування готової продукції в супроводі сервісу від виробників до споживачів, в тому числі проміжних і кінцевих.

2. Визначено теоретичні підходи до функціонування логістичної підсистеми збуту. Основними принципами діяльності у сфері розподілу можна назвати наступні:

- цілеспрямованість;
- всебічність обліку маркетингової інформації щодо вимог покупців;
- комплексність;
- скоординованість;
- системність;
- гнучкість.

3. Виявлено особливості застосування логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств повинно здійснюватись шляхом:

- вивчення потреб ринку (маркетингові дослідження);

- побудови системи координації логістичних процесів на рівні управління (планування, контроль, регулювання) та реалізації (просторово-часове переміщення засобів);
- вивчення діяльності конкурентів (їх методів просування, зв'язків із постачальниками та покупцями);
- просування продукту на ринок шляхом застосування інструментів, методів маркетингу, а також пошуку найбільш ефективних каналів і форм розподілу, у тому числі в мережі Інтернет;
- установа договірних відносин на постачання продукції;
- формування системи своєчасного поповнення товарів шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками і посередниками;
- формування ефективної системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

4. Зроблено оцінку світового та національного ринку пива та позицій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ньому. Обсяги випуску корпорації «ОБОЛОНЬ» в останні роки були досить стабільні.

На внутрішньому ринку компанія закріпилася на ринку доступного пива в ПЕТ і налагодила випуск private labels, в першу чергу для мережі «АТБ», що дозволило їй стійко протистояти транснаціональним компаніям.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

Географія експортних поставок постійно розширюється, хоча тут теж є певні ризики, наприклад, залежність від білоруського ринку. Зокрема, збільшення обсягів продажів пива в 2018 році забезпечило саме зростання експорту. Цьому напрямку сприяє розробка брендів спеціально для локальних ринків. У 2019 році «ОБОЛОНЬ» дещо скоротила виробництво пива через зменшення обсягів поставок в Литву.

5. Проведено аналіз діяльності та фінансового становища ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Загальні обсяги випуску продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2019 році склали більше 66 тис. дал., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дал. та експортні ринки - 8 тис. дал.. Експорт продукції ПрАТ "ОБОЛОНЬ" здійснювався більш ніж до 50 країн світу.

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції підприємства у 2019 році збільшується на 7,64% – до 5466148 тис. грн, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 0,34% або на 14537 тис. грн.

Чистий прибуток в 2019 році порівняно зі збитком 2018 року зріс на 623053 тис. грн, або на 170,50%. Прибутковість підприємства помітно підвищується, але завжди необхідно шукати резерви її подальшого зростання.

6. Проаналізовано логістичну підсистему збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Для реалізації своєї продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» використовує змішані канали розподілу, що об'єднують риси прямих (продаж товару кінцевому споживачеві підприємством-виробником без використання будь-яких посередників) та непрямих (переміщення товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача) каналів. І в свою чергу гарантують більший набір постачальницько-збутових послуг.

Каналом нульового рівня через комерційний відділ доставляється продукція на промисловий ринок .

Також підприємство продає свою продукцію кінцевому споживачу через фірмові магазини у Києві для споживачів Північного регіону, у Бершаді та Олександрії в Центральному регіоні, у Красилові та Староконстантинові у Західному регіоні, в Охтирці у Північному регіоні.

Регіональні менеджери ПрАТ «ОБОЛОНЬ», зі своїми командами, продають продукцію каналом розподілу першого рівня роздрібним мережам в Україні з розподільчих складів при підприємстві та його підрозділах. Підприємство співпрацює тільки з великими мережами, а дрібний ритейл купує продукцію у дистриб'юторів. Канали розподілу у регіонах представлені

національними роздрібними мережами: «МЕТРО», «Ашан», «Fozzy Group», «Квіза-Трейд», «Фуршет», «Епіцентр».

Департамент продаж ПрАТ «ОБОЛОНЬ» співпрацює з незалежними дистриб'юторами, при цьому використовуються канали розподілу 2-го рівня. У цих каналах кожен з посередників обслуговує певний регіон, зазначений у договорі. Компанія працює з ТОВ «Ратушенко», ТД Юкас, СП «Київ-Захід», ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «ТД «Марс» 154 та інші. Загальна кількість роздрібних магазинів в Україні, які обслуговуються оптовиками, сягає близько 21 тисячі і потроху збільшується з кожним роком.

7. Виявлено шляхи удосконалення системи збуту ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Ключовими завданнями щодо вдосконалення збутової мережі ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є:

- розширення фірмової збутової мережі без втрати прибутковості;
- зменшення витрат в результаті переформатування роботи з малоперспективними підприємствами роздрібною торгівлі;
- підтримування довгострокових зв'язків партнерів завдяки застосування заходів стимулювання збуту.

8. Обґрунтовано доцільність удосконалення логістичної підсистеми збуту підприємства шляхом розширення нульового каналу розподілу. Запропонованим заходом для покращення діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є розширення збутової діяльності за допомогою розвитку нульового каналу розподілу, а саме відкриття фірмового магазину у місті Фастів поблизу потужностей ТОВ «Пивоварня Зіберта».

Запровадження фірмової торгівлі має ряд переваг, та дозволяє збільшити можливості проведення маркетингової роботи по вивченню попиту споживачів, швидко реагувати на зміни потреб цільового сегменту ринку, стимулювати збут та нівелювати сезонні коливання попиту на розміри продажів.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованого заходу та його впливу на основні показники роботи ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Наведені розрахунки дають можливість зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу для ПрАТ «ОБОЛОНЬ», що підтверджено розрахованими показниками, такими як: зростання чистого доходу підприємства на 1418,3 тис. грн (на 0,03% ), при цьому загальні витрати підприємства збільшаться на 823,2 тис грн. (0,02%), що можна пояснити виготовленням додаткового обсягу товарів та необхідністю додаткових транспортних витрат на поставку продукції до магазину, збільшення прибутку становитиме 595,1 тис. грн, при цьому чистий прибуток підвищиться та складе 488 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. Й. Бухгалтерський облік у галузях економіки : навч. посіб. / П. Й. Атамас. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 392 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підруч. // Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк: В-во Дон. ДУЕТ, 2009. – 246 с.
3. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Політехніка, 2004. – 400 с.
4. 1. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності / Є.О. Бойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rtp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html>.
5. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : Монографія / А. М. Виноградська - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
6. Вісник корпорації «Оболонь» 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://issuu.com/obolon/docs/\\_\\_\\_\\_\\_2020](https://issuu.com/obolon/docs/_____2020)
7. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. 50-53с
8. Волинчук Ю. В., Куделя І. О., Логістичне управління процесом постачання на підприємствах
9. Газета «Голос України» [Електронний ресурс]. – URL : [<http://www.golos.com.ua/article/39309>]
10. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. –Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.

11. Гордійчук А.С., Стахів О.А., Кузнецова Т.В., Збагерська Н.В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Навч. посібник/ за заг. ред. А.С. Гордійчука. – Рівне: НУВГП, 2012. – 256 с.
12. Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. – М., 2005. – 797 с.
13. Додаток до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 12.04.2019 № 616
14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
15. Заборська Н.К. Основи логістики: [навч. посіб.] / Н.К. Заборська, Л.Е. Жуковська. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 216 с.
16. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. К.: ІНЖЕК, 2010. 323 с
17. Івахненко В.М., Горбатюк М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2009. 324 с.
18. Ільєнкова С.Д., Інноваційний менеджмент 2003. – 343 с.
19. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, Економічний простір. 2014.164– 172с.
20. Карпенко О. А. Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств.
21. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2- ге вид. перероб. та доп.: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
22. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія/ Д. Лук'яненко, В. Чужиков, М. Вожняк; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова. Київ: КНЕУ, 2010. 719 с.

23. Коток Т. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою зміцнення його конкурентної позиції на ринку / Т. Коток // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 20-21 листопада 2018 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2018. – 279 с.

24. Коток Т.А. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції / Т.А. Коток // Презентації виступів і тези доповідей круглого столу з нагоди 45-річчя ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ за участю студентів, викладачів, провідних науковців і практиків, 7 грудня 2017 р. – К.: НУХТ, 2018 р. – 237 с.

25. Коток Т.А. Управління конкурентоспроможністю продукції як ефективний засіб розвитку конкурентних переваг підприємства / 2017 р. – К.: НУХТ, 2017 р. – Ч.3. – 404 с.

26. Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві

27. Майстро Р.Г. Формування політики розподілу на підприємстві / С.Е. Кучіна, Р.Г. Майстро // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 34 (1077). – С. 127–133

28. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.

29. Мінфін — найпопулярніший сайт про фінанси і бізнес. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods>

30. Огляд українського ринку пива [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trademaster.ua/articles/312989>

31. Основні тренди світового ринку пива [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://beercomments.com.ua/?p=25262>

32. Офіційний сайт Google Trends Аналіз Електронний ресурс – Режим доступу: <http://trends.google.ru>
33. Офіційний сайт Smida [Електронний ресурс] – Режим доступу: [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua)
34. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Електронний ресурс – Режим доступу: <http://obolon.ua/ua>
35. Плахута Г. А. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / Г. А. Плахута, І. В. Попова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – Вип. 14. – С. 145–148.
36. Про державне прогнозування та розроблення Програм економічного і соціального розвитку України : [Закон України : від 23 березня 2000 р. № 1602-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 25. – С. 195).
37. Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи фірмового магазину : наказ Міністерства економіки України від 18 січня 2001 року № 12 [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.uazakon.com/document/spart35/inx35349.htm>.
38. Про захист економічної конкуренції : [Закон України : від 07 березня 2018 р. 2210-III] // Відомості Верховної Ради України. – 2018. - № 1. – С. 2.
39. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : [Закон України : від 23 грудня 1997 р. №771/97-ВР] // Відомості Верховної Ради України. - 1998. - № 19. – С. 98.
40. Про розроблення програмних прогнозних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621.

41. Продукти харчові. Маркування для споживачів. Загальні правила: ДСТУ 4518:2008 [Чинний від 2008–11–01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 46 с.
42. Проценко О. Развитие системы управления цепями поставок // Логистика. – 2013. – № 4. – С. 31.
43. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства / І.Є. Равікович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 14. – Ч. 4. – С. 84–88.
44. Романчук К. В. Матеріальні ресурси як об’єкт бухгалтерського обліку С. 423-427 28. Система «YOUCONTROL» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://youcontrol.com.ua/ref/989217>
45. Сініцина Т. А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством – цільовий підхід: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т. А. Сініцина. – Одеса, 2004. – 211 с.
46. Соловьев Б.А. Маркетинг.: Учебник – М.: М.: ИНФРА-М, 2007.- 383 с.
47. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/339248351\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_PERSPEKTIVI\\_ROZVITKU\\_PIVNOGO\\_RINKU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/339248351_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI_ROZVITKU_PIVNOGO_RINKU_V_UKRAINI)
48. Сушарник Я. А. Поняття класифікації в обліку витрат / Я. А. Сушарник // Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці: збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 лютого 2013 р.; м. Київ). – К. : ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2013. – С. 402–405.
49. Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів: затверджений Наказом Держспоживстандарту України № 487 від 28.10.2010

50. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
51. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
52. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства / Л. М. Христенко, Р. О. Мозговий // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 3. – С. 157.
53. Холод Б. І. Методи управління логістичними витратами металургійних підприємств / Б. І. Холод, О. М. Зборовська // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 1 (9). – С. 117–122.
54. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств / С. Є. Хрупович. – Л., 2015. – 202 с.
55. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємства / Л. О. Чорна // Економіка та держава. – 2014. – № 12. – С. 61–62.
56. Чухрай Н. І. Прибутковий маркетинг: взаємоузгодження маркетингових та фінансових рішень: [монографія] / Н. І. Чухрай, А. О. Мавріна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 208с.
57. Шинкаренко В.Г. Проектування логістичних систем: навчальний посібник. / В. Г. Шинкаренко, І. М. Ананко. – Х.: ХНАДУ. – 2015. – 286 с.
58. Афанасенко И. Д. Практикум по логистике снабжения: вопросы и тесты / Афанасенко И.Д., Борисова В.В. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
59. Верников Г. Основы систем класса MRP-MRP II. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: Вебсайт. URL: <https://www.cfin.ru/vernikov/mrp/mrpmine.shtml>

60. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. Санкт-Петербург: СПбГПУ, 2009. 660 с.
61. Степанов В. И. Логистика производства: учебное пособие. / В. И. Степанов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 315 с.
62. Уваров С.А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2010. – № 3. – С. 36.
63. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
64. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с.
65. Хэндфилд Роберт Б., Николс мл. Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 416 с.
66. Zeng A. Z. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights / A. Z. Zeng, C. Rossetti // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2003. – Vol. 33, № 9. – P. 785–803.
67. CSCMP Supply Chain Management | Council of Supply Chain Management Professionals [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>.
68. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: <http://www.worldbank.org>.
69. Cooper M. C. Supply chain management - more than a new name for logistics / M. C. Cooper, D. M. Lambert, J. D. Pagh // International Journal of Logistics Management. – 2007. – Vol. 8, № 1. – P. 1–14.
70. Daugherty P. J. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements / P. J. Daugherty, A. E. Ellinger, C. M. Gustin // Supply Chain Management: An International Journal. – 2006. – Vol. 1, № 3. – P. 25–33.

## ДОДАТКИ

Додаток А

		КОДИ	
		Дата	19.02.2020
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників: 3460			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	

**Консолідований баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2019 р.  
Форма №1-к

		Код за ДКУД		1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026	
первісна вартість	1001	43 396	43 963	
накопичена амортизація	1002	( 36 539 )	( 37 937 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141	
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402	
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847	
знос	1012	( 7 073 024 )	( 7 392 445 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			18.02.2020
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік  
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 277 833 )	( 4 292 370 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коптів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 337 100 )	( 303 955 )
Витрати на збут	2150	( 661 989 )	( 675 489 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 219 )	( 20 451 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	( 0 )	( 128 200 )

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

## Додаток Б

<b>Підприємство</b>	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	<b>Дата</b>	КОДИ
		<b>за ЄДРПОУ</b>	31.12.2018
		<b>за КОАТУУ</b>	05391057
		<b>за КОПФГ</b>	
<b>Територія Організаційно- правова форма господарювання Вид економічної діяльності</b>		<b>за КВЕД</b>	
<b>Середня кількість працівників:</b> 2487			
<b>Адреса, телефон:</b> 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
<b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака			
<b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	

**Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.  
Форма №1-к**

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	( 34 922 )	( 36 539 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	( 6 708 705 )	( 7 073 024 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 13 580 )	( 13 580 )
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0

страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник  
Головний бухгалтер

Булах І.В.  
Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"

Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
31.12.2018
05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2018 рік  
Форма №2-к  
I. Фінансові результати

Код за  
ДКУД

1801008

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 292 370 )	( 3 878 473 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095	( 0 )	( 0 )

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 303 955 )	( 296 579 )
Витрати на збут	2150	( 675 489 )	( 612 349 )
Інші операційні витрати	2180	( 20 451 )	( 29 144 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	49 482
збиток	2195	( 128 200 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 275 269 )	( 314 744 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( -90 188 )	( -381 )
Інші витрати	2270	( -6 725 )	( 42 861 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	( 325 802 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	( 365 420 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b> власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b> власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.