

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Планування логістичної діяльності підприємства» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Хаванська Аліна Костянтинівна

_____ (підпис)

Керівник Репіч Тетяна Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Хаванської Аліни Костянтинівни

1. Тема роботи «Планування логістичної діяльності підприємства»
керівник роботи Репіч Т.А., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади планування логістичної діяльності підприємства.
Розділ 2. Аналіз ефективності роботи та планування логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь».
Розділ 3. Удосконалення планування логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

(підпис)

А.К. Хаванська

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Т.А. Репіч

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади планування логістичної діяльності підприємства. В роботі описано сутнісні характеристики планування логістичної діяльності підприємства, а також розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний стан розвитку ПрАТ «Оболонь» та оцінено ефективність логістичної діяльності підприємства.

На основі дослідження ефективності логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» було розроблено пропозиції щодо впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг на підприємстві.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на досліджуваному підприємстві.

Випускна робота складена на 74 сторінках (без урахування додатків), містить 20 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: логістична діяльність, планування логістичної діяльності, ефективність, пивна галузь.

ANNOTATION

The final work considered and summarized the existing theoretical and methodological principles of planning the logistics activities of the enterprise. The work describes the essential characteristics of the planning of the enterprise's logistics activities, as well as the methodical approaches to evaluating the efficiency of the enterprise's logistics activities.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current state of development of PJSC «Obolon» was determined and the efficiency of the enterprise's logistics activity was assessed.

On the basis of the study of the effectiveness of the logistics activity of PJSC «Obolon», proposals were developed for the implementation of an internal audit of the quality of logistics services at the enterprise.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The thesis consists of 74 pages (not including appendices), contains 20 tables, 13 figures.

Key words: logistic activity, logistic activity planning, efficiency, beer industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність планування логістичної діяльності підприємства.....	10
1.2. Теоретичні основи планування логістичної діяльності підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до планування логістичної діяльності підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТА ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	29
2.1. Аналіз ринку пива та безалкогольних напоїв України.....	29
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	33
2.3. Особливості та оцінка логістичної діяльності підприємства.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	50
3.1. Програма підвищення ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь».....	50
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь».....	53
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	61
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ринок транспортно-логістичних послуг активно розвивається у зв'язку з розширенням господарських зв'язків і міжнародної кооперації. З точки зору світового досвіду і сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування галузі. Однак, в Україні спостерігається висока зацікавленість в розширенні транспортно-логістичних послуг, як з боку споживачів, так і з боку логістичних операторів.

Стратегічною метою формування державної політики розвитку поштового зв'язку України є утворення конкурентного середовища, впровадження механізмів його розвитку. Наявність на ринку конкурентних послуг декількох виробників створює для споживача можливість вибору одного з них для передачі свого повідомлення. Важливим критерієм цього вибору в багатьох випадках є якісні параметри послуг, які надаються різними операторами.

Розробка та реалізація бізнес-стратегій для завоювання місця на конкурентних ринках є дуже складним завданням, оскільки фактична формулювання стратегії включає в себе безліч агентів, факторів і компонентів, а отримання контролю над ними вимагає уваги і певного цілісного розуміння ринку. Враховуючи ці труднощі, планування представлено як цінний інструмент управління, який допомагає розробити та розширити стратегії та цілі, якими займається керівництво, реалізуючи їх на всіх рівнях ієрархічної корпоративної піраміди. Це дозволяє направляти основні адміністративно-управлінські дії підприємства до досягнення цілей. Даний інструмент необхідний для постійного застосування, так як ринок завжди оновлюється. Кожному підприємству необхідно прагнути до зменшення ймовірності прийняття невірної рішення, адже в постійно розвивається ринку немає місця для помилок.

Проблему організації процесів служби логістики розглядали в різні періоди вітчизняні та зарубіжні вчені. Дослідженнями в даній сфері займалися такі вчені, як Д. Бауерсокс, Д. Ламбер, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, а також українські дослідники, а саме: Л.І. Дубневич, Є.В. Крикавський, В.І. Омельченко, І.В. Петрик, Б.В. Яновський та інші. Проте й досі залишаються недостатньо дослідженими сутнісні та функціональні особливості планування логістичної діяльності підприємств, механізми управління нею в умовах українського ринка.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та методичних основ планування логістичної діяльності та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення планування логістичної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- вивчити сутність планування логістичної діяльності підприємства;
- розглянути теоретичні основи планування логістичної діяльності підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до планування логістичної діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- розкрити особливості та оцінка логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- запропонувати програму підвищення ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь»;
- запропонувати програму підвищення ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати доцільність впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес планування логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є стратегія та інструменти забезпечення ефективності планування логістичної діяльності підприємства.

Сферою застосування є ПрАТ «Оболонь».

У роботі використовувались такі *методи дослідження*, як: історичний аналіз – для вивчення засад планування логістичної діяльності підприємства; аналіз та синтез – для надання загальної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності процесу планування логістичної діяльності підприємства; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для обґрунтування доцільності впровадження рекомендованих заходів на підприємстві; графічний – для побудови діаграм.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері планування логістичної діяльності; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки (без урахування додатків). Робота містить 20 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність планування логістичної діяльності підприємства

Розвиток галузей економіки потребує залучення додаткових резервів для розширення виробничих потужностей підприємств, зберігання, переробки та транспортування продукції, товарів.

Саме логістика дає змогу пов'язати економічні інтереси виробника продукції та її споживача. У міру виникнення і розвитку нових організаційних форм, що реалізують процеси руху товару, все більшого значення набувають інтеграційні форми управління та координації, забезпечення логістичних процесів взаємодії підприємств-виробників, споживачів, посередників, складів і транспорту [12, с. 36].

Останніми роками поняттю «логістичне управління» присвячено багато публікацій, але деякі аспекти розкриті не сповна або потребують уточнення.

Л.І. Дубневич вказує що загальна концепція управління виробничо-розподільчою системою ґрунтується на логістичному підході [8].

На думку Є. Крикавського логістичний менеджмент – це менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміна «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками», а далі пояснює, що в понятті «логістичний менеджмент» слово «логістичний» як прикметник означає менеджмент, але такий, що функціонує обов'язково на засадах теорії логістики» [16, с. 42].

Функціонування логістичного управління В.І. Омельченко розглядає у ракурсі поєднання внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства для подальшої ефективної його діяльності [23].

Не зважаючи на багатоаспектність і широту цілей логістичного управління, Б.В. Яновський виділяє спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються:

- удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням;
- гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга;
- спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – допустимі витрати» [33].

Проведений аналіз досліджень сутності логістичного управління на підприємстві дозволяє запропонувати власне визначення: логістичне управління – це поєднання системного, процесного та функціонального підходів до логістичного управління та виокремлення його елементи на підставі розробленої системи принципів, яка допомагає скерувати його елементи на задоволення потреб споживачів і створить передумови для ефективного оперативного й стратегічного управління підприємством в цілому.

Глобальні кризові явища показали, що виникла нагальна необхідність упровадження стабільної системи логістичного управління, адже вітчизняні підприємства намагаються конкурувати не лише на внутрішньому ринку, а й за його межами. Тобто представляють державу в системі міжнародного поділу праці. Однак варто зауважити, що ці намагання є дещо гранично закритими від зовнішнього середовища. Як наслідок, втрачається інформаційна прозорість та підвищуються економічні ризики для контрагентів бізнесу, що знижує ефективність керування матеріальними потоками. А сутність логістичного управління полягає, як відомо, у тому, щоб ефективно керувати матеріально-інформаційними потоками [12].

Логістичне управління базоване на основних принципах логістики:

- глобальної інтеграції, координації та оптимізації матеріально-інформаційно провідних систем;
- стійкості й адаптивності виробництва;
- тотальних ресурсовитрат;
- використання теорії компромісів у прийнятті адекватних рішень тощо [21].

Але для успішного функціонування підприємства, а саме для успішного впровадження логістичного управління необхідно виконати кілька умов:

- залучити кваліфіковані кадри саме у сфері знань із логістики і на основі цих компетентних фахівців будувати оптимальну систему логістики;
- впровадити спеціалізоване програмне забезпечення;
- використати нову концепцію управління підприємством на основі реформування керуючої та керованої систем управління підприємством;
- розробити дієві методи формалізації та централізації закупівель;
- гармонізувати обсяги випуску продукції на основі оптимізації асортиментної політики;
- запровадити повторне використання вторинної сировини;
- підвищити стандарти виробництва (стандартизацію) та використання нових технологій;
- змінити тактичні й стратегічні цілі підприємства [7].

Головною метою сучасної логістичної концепції управління є збалансування рівня якості «логістичного сервісу» і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Обираючи логістичну концепцію управління для розробки альтернатив раціональної організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і, тим самим, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Але сьогодні завдання стоїть так, що логістичні

інструменти та розрахунки рівня раціональності операцій повинні бути присутні і у ядрі виробничого процесу фірми. Саме тому розвиток технології логістичного підходу в управлінні фірмами супроводжується комплексним розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах [13].

Логістичний підхід до управління підприємством передбачає забезпечення раціоналізації поточкових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріально-провідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає у цілеспрямованому впливі на логістичні потоки для синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [21].

Слід зазначити, що подібний підхід дасть змогу скоротити затратність діяльності й підвищити конкурентні позиції підприємства. Як головна підсистема загальної системи управління підприємством логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма поточковими процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства [28].

Саме тому загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх та опосередкованих учасників усіх бізнес-процесів. Вагомими складником у реалізації цілей або завдань логістики є упередження найефективнішого використання ресурсів. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням

чинного законодавства для створення відповідної матеріально-технічної бази і товарного обміну, активного використання інформаційних технологій. Тобто інфраструктурно-логістична діяльність пов'язана з процесом технічного переоснащення.

1.2. Теоретичні основи планування логістичної діяльності підприємства

Служба логістики на підприємстві тісно взаємодіє з плануванням виробництва. Це обумовлено тим, що виробництво залежить від своєчасної доставки сировини, матеріалів, комплектуючих частин в певній кількості і відповідної якості. Тому служба логістики повинна брати участь у прийнятті рішень про запуск продукції у виробництво і у формуванні графіків випуску готової продукції. Істотною функцією служби логістики є доставка сировини і комплектуючих в цехи, безпосередньо до робочих місць і переміщення виготовленої продукції в місця зберігання. Слабкий взаємозв'язок виробництва з логістикою при реалізації цієї функції призводить до збільшення запасів на різних ділянках, створення додаткового навантаження на виробництво.

При розробці логістичної стратегії необхідно врахувати три фактори: стратегії вищого рівня, середовище, в якому ведеться бізнес та особливе компетенцію організації (табл. 1.1).

1. Стратегії вищого рівня задають цілі організації та контекст, з урахуванням якого приймаються всі логістичні рішення. Місія визначає спільні цілі, а корпоративні та бізнес-стратегії показують, як планується їх досягнення. Логістична стратегія повинна працювати на підтримку стратегії вищого рівня. Якщо, наприклад, бізнес-стратегія передбачає більш високу якість обслуговування споживачів, логістична стратегія повинна показати, як логістика буде це виконувати.

Фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії

Фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії	Продукти
	Співробітники
	Ресурси
	Потужності
	Інші сильні внутрішні сторони
Середовище, в якому ведеться бізнес	Споживачі
	Ринкові умови
	Технологія
	Економічний клімат
	Інші зовнішні фактори
Стратегія більш високого рівня	

Джерело: розроблено автором за [16, 33]

2. Середовище, в якому ведеться бізнес, включає фактори, що впливають на логістику, але якими логістика управляти не може. Сюди входять:

- споживачі – їх очікування, відносини, демографічні характеристики;
- ринкові умови – розмір, місце розташування, стабільність;
- технологія – доступна в даний час, ймовірні напрямки розвитку, темпи інновацій;
- економічний клімат – обсяг валового внутрішнього продукту, темпи зростання, темпи інфляції;
- правові обмеження – професійні обмеження, правова відповідальність та закони про зайнятість;
- конкуренти – число, легкість виходу нових структур на ринок, сильні сторони;
- акціонери – їх цільовий підхід до інвестицій, цілі, необхідний прибуток;
- групи зацікавлених осіб – їх цілі, сильні сторони, ступінь підтримки;
- соціальні умови – різні стилі життя споживачів, що змінюються запити, явно виражені тенденції;
- політичні умови – стабільність, масштаби контролю органами влади, відносини з органами влади [33].

3. Усі конкуруючі організації діють в одному середовищі бізнесу. Кожна з них може домогтися успіху, якщо має явно виражені компетенції, що дозволяють їй виділитися на тлі суперників. Ці компетенції визначаються факторами, якими організація може керувати і які вона використовує, щоб відрізнити себе від інших. Особлива компетенція будується на активах організації, до яких відносяться:

- споживачі – їх запити, лояльність, взаємини з ними;
- співробітники – їх кваліфікація, досвід, лояльність;
- фінанси – капітал, борги, потоки готівкових коштів;
- організація – структура, взаємини, гнучкість;
- продукти – якість, репутація, інноваційність;
- споруди – потужність, вік, надійність функціонування;
- технологія – використовувана в даний час, планована, особливі різновиди;
- процеси – структури, використовувана технологія, гнучкість;
- маркетинг – досвід, репутація;
- постачальники – послуги, гнучкість, партнерство;
- інші активи – знання, інновації, патенти [16].

За своєю суттю середовище, в якому ведеться бізнес, і особливі компетенції показують, яке положення організація займає в даний час, а стратегії більш високого рівня – яке вона хоче займати в майбутньому. Що стосується логістичної стратегії, то вона показує, як організація буде переходити від сьогоdnішнього становища в логістичній діяльності до майбутнього.

Для створення ефективної мережі та успішного здійснення логістичної діяльності необхідне проведення ретельного планування. Воно зазвичай здійснюється на двох рівнях – стратегічному і оперативному. За допомогою стратегічного планування визначаються необхідні рівні логістичних послуг, здійснюється розміщення вузлових пунктів зберігання, розраховуються рівні запасів на складах, складаються маршрути і проводиться вибір оптимальних

способів транспортування. Другий рівень планування має короткостроковий, або оперативний характер. Він покликаний вирішувати поточні проблеми: реагувати на різке підвищення транспортних тарифів, виконувати недавно отриманий замовлення споживача і т.п. [15]. Зазвичай такі питання вирішуються, не виходячи за рамки загального стратегічного плану.

Для проведення стратегічного планування необхідна оцінка передбачуваного обсягу матеріального потоку, який буде проходити через логістичну систему і на його основі планувати майбутню діяльність. Ця оцінка зазвичай дається у вигляді прогнозу. Прогнозування потрібно для забезпечення основною інформацією при плануванні діяльності всіх функціональних підрозділів фірми, включаючи логістику, маркетинг, виробництво і фінанси. Кожне функціональний підрозділ має на вході свої специфічні особливості інформації, що впливають на його планування. Для логістики це особливості просторово-часових даних попиту, ступеня його коливання і рівня випадковості.

Стратегічне планування – це дії з прийняття рішень, що зачіпають весь бізнес організації [8]. Стратегічне планування виходить з верхів організації, воно фокусує увагу на фундаментальних цілях і об'єктах логістичної системи. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрямки розвитку логістичної системи. В ході стратегічного планування визначаються стратегічні цілі, логістична стратегія, конфігурація шляху розвитку ланцюга поставок, інформаційна технологія, система показників оцінки виконання стратегічних завдань і моніторингу логістичного плану.

Процес стратегічного планування складається з наступних фаз: оцінка, постановка завдання, встановлення пріоритетів і впровадження.

Повна схема етапів стратегічного планування логістичної системи включає в себе:

- 1) розробку стратегічних ідей розвитку логістичної системи;
- 2) прогнозування розвитку логістичної системи;

- 3) формування цінової стратегії (розрахунок цін, знижок і пільг на логістичні послуги);
- 4) фінансове планування (складання бюджету на перспективу);
- 5) розрахунок потреби в ресурсах та інвестиціях;
- 6) розробка цільових комплексних програм;
- 7) планування якості процесів логістичної діяльності [29].

При стратегічному плануванні слід ретельно аналізувати сприятливі можливості, чітко підтримувати баланс різних сил, що впливають на результати логістичної діяльності підприємства, віддаючи перевагу тим видам діяльності, які призводять до зміцнення зв'язків всередині логістичної системи підприємства.

Тактичний план розробляється для того, щоб раціонально розподілити ресурси підприємства (організації) між окремими підрозділами для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування охоплює короткостроковий і середньостроковий період. В ході тактичного планування вирішуються питання: де, скільки виробляти, зберігати, транспортувати стосовно до основного виду продукції і розробляються узагальнені плани і основні графіки.

В узагальнених планах:

- 1) проводиться аналіз по групах видів діяльності, по кожному учаснику логістичного ланцюга, як правило, на кожен місяць, при цьому деталей роботи планування не стосується;
- 2) ведеться оптимізація та балансування планів за критеріями оптимізації;
- 3) розподіляються ресурси на середньостроковий період з урахуванням обмежень, обумовлених готівкою можливостями, потребами логістики, виробництва і постачання і т. п. [39].

Після складання узагальнених планів розробляються основні графіки, що розбивають узагальнений план на складові і показують види діяльності, як правило, на кожен тиждень. Це дозволяє не тільки складати баланс між

передбачуваним попитом і виробничими можливостями, а й розподіляти попит між джерелами його задоволення.

Особливості тактичного планування:

– виконання тактичних рішень краще спостерігається, менш схильне до ризику, оскільки такі рішення стосуються в основному внутрішніх проблем підрозділу;

– результати тактичних рішень легше оцінюються, так як можуть бути виражені в конкретних цифрових показниках;

– для тактичного планування крім його зосередження на середніх і нижчих рівнях управління характерно також тяжіння до рівнів окремих підрозділів (наприклад, функціональних) [45].

Оперативне планування означає практично те ж саме, що і тактичне планування. Однак оперативне планування більш яскраво підкреслює, що це планування окремих операцій в загальному логістичному процесі в короткому і середньому періодах.

Оперативне планування – завершальний етап у плануванні діяльності логістичного ланцюга. Основне завдання оперативного планування полягає в конкретизації показників тактичного плану з метою організації планомірної і ритмічної роботи логістичного ланцюга і її учасників.

Оперативне планування охоплює окремі бізнес-процеси логістичного ланцюга. Розробка оперативних планів є засобом координації логістичної діяльності ланцюга поставок. На даному етапі планування складаються короткострокові графіки, які визначають послідовність бізнес-процесів із зазначенням необхідних ресурсів і часу, коли вони повинні бути виконані.

1.3. Методичні підходи до планування логістичної діяльності підприємства

На виробництві використовують наступні системи оперативного планування:

1) подетальна – застосовується в умовах високоорганізованого і стабільного виробництва. За допомогою даної системи планують і регулюють хід виконання робіт, технологічних операцій і виробничих процесів по кожній деталі на певний плановий період (годину, зміну, день, тиждень);

2) позаказна – використовується в одиничному і дрібносерійному виробництві з великою номенклатурою і невеликим обсягом продукції, що випускається. Об'єктом планування є окреме замовлення на виробництво однотипних робіт. Дана система планування заснована на розрахунках тривалості виробничих циклів і нормативів випередження, за допомогою яких встановлюються необхідні замовником терміни виконання як окремих процесів або робіт, так і всього замовлення в цілому;

3) потококомплектна – застосовується в серійному машинобудівному виробництві. В якості основної планово-облікової одиниці використовуються різні деталі, що входять в загальний комплект продукції. При комплектній системі планування календарні завдання виробничим підрозділам розробляються не за деталями окремого найменування, а за укрупненими групами або комплектами деталей на вузол, машину, замовлення або певний обсяг продукції [51].

При оперативному плануванні виробництва використовуються наступні методи:

1) об'ємний – призначений для розподілу річних обсягів виробництва по окремих підрозділах і більш коротким інтервалам часу, таким як, квартал, місяць, декада, тиждень, день і годину;

2) календарний – застосовується для планування конкретних термінів запуску і випуску продукції, нормативів тривалості виробничого циклу і випередження виробництва окремих робіт. Планування здійснюється щодо випуску кінцевих виробів, призначених для реалізації на ринку:

а) об'ємно-календарний – дозволяє планувати одночасно терміни і обсяги виконуваних на підприємстві робіт в цілому на розглянутий період

часу (рік, квартал, місяць);

б) об'ємно-динамічний – передбачає тісну взаємодію таких планово-розрахункових показників, як терміни, обсяги та динаміка виробництва продукції [30].

Процес організації виробництва повинен бути ретельно спланований. При плануванні виробництва визначаються наступні показники:

- 1) кількість комплектуючих виробів, необхідних для виробництва;
- 2) проміжок часу, протягом якого виробляється продукція;
- 3) кількість сировини та обладнання, необхідного для виробництва необхідного обсягу продукції в рамках запланованого періоду часу.

Виділяють кілька видів потреби в матеріальних ресурсах:

- 1) потреба бруто – потреба на плановий період, незалежно від того, знаходяться запаси на складі або у вигляді виробничих заділів;
- 2) загальна бруто потреба – бруто потреба плюс додаткова потреба, яка включає проведення експериментів, виконання зразків, підвищення потреби, пов'язане з ремонтом і утриманням обладнання, резерв на випадок недопоставок;
- 3) потреба нетто – чиста потреба, визначається як різниця бруто потреби і наявного наявності;
- 4) первинна – ринкова потреба (те, що треба для продажу на ринку);
- 5) вторинна – сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, які необхідні для первинної потреби;
- 6) третинна – допоміжні матеріали іншого призначення, необхідні для первинної та вторинної потреби [41].

Планування потреби в матеріалах являє собою систему планування закупівлі матеріалів з урахуванням тенденцій сезонності та динаміки первинного попиту, а також типу ринків, на яких підприємство представляє свою продукцію. При плануванні потреби в матеріалах використовують дані про кількість необхідних запасів і часу їх отримання відповідно до плану виробництва, тобто дана система планування визначає кількість і графік

випуску необхідної продукції. Ця система планування дозволяє:

- забезпечити наявність сировини, матеріалів, комплектуючих і вузлів в необхідних кількостях;
- скоротити витрати, пов'язані із замовленнями і зберіганням запасів;
- підвищити ефективність календарного планування і роботи в умовах постійно мінливої кон'юнктури ринку [12].

План потреби в матеріалах – це графік закупівлі компонентів і матеріалів, складений з урахуванням їх готівкової кількості та очікуваного циклу замовлення.

Компоненти системи планування потреби в матеріалах:

- графік основного виробничого процесу, що визначає кількість готової продукції з розбивкою за часом;
- дані про питомі норми витрати матеріалів, що визначають кількість і склад сировини і компонентів, необхідних для виробництва кожного конкретного виду продукції;
- дані про запаси для кожного компонента, агрегату і деталі;
- дані про основні вироби, які закупаються, і всіх виробів, які виробляються самим підприємством;
- прогноз потреби в матеріалах відповідно до графіка основного виробничого процесу;
- структурований перелік сировини і матеріалів;
- дані про запаси, відкриті замовлення та терміни виконання замовлень для розрахунку часу і обсягу замовлень матеріалів [25].

Основні принципи планування потреб в матеріалах: узгодження потреб в матеріалах (комплектуючих) і плану виробництва готової продукції; розбивка за часом.

Алгоритм визначення потреб в матеріальних ресурсах представлений на рисунку 1.1.

Існують певні методи визначення потреб логістичної системи:

- 1) детермінований – використовується, коли відомі певний період

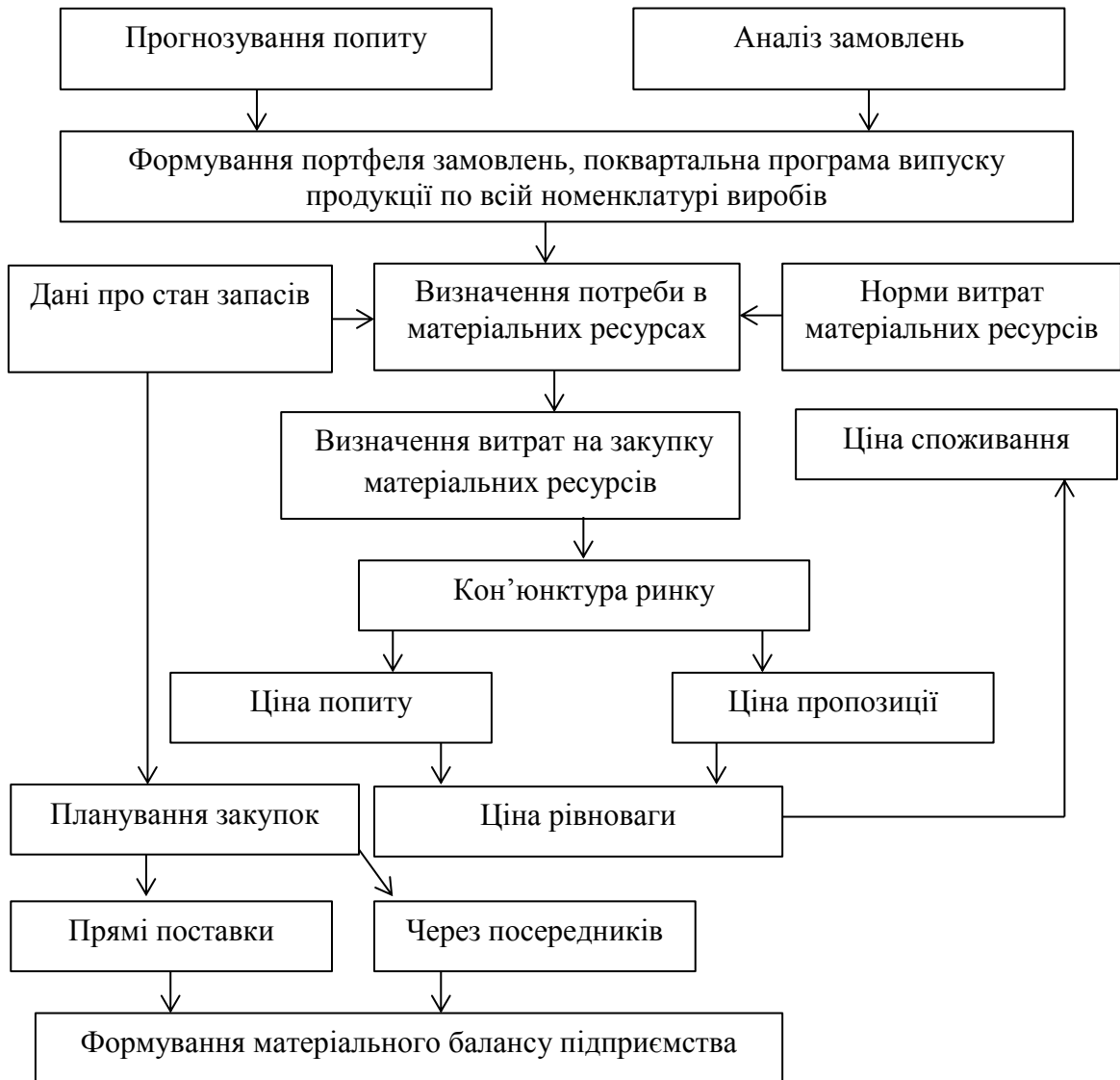


Рис. 1.1. Алгоритм визначення потреб у матеріальних ресурсах

Джерело: розроблено автором за [17, 23, 28]

виконання замовлення і потреба в матеріалах за кількістю і термінами:

а) визначення потреби матеріальних ресурсів для основного виробництва:

$$M_i = \sum_{j=1}^n H_{ij} N_j, \quad (1.1)$$

де M_i – потреба матеріалів;

H_{ij} – норма витрати матеріальних ресурсів i -го найменування на j -й вид виробу;

N_j – виробнича програма j -го виду продукції;

n – асортимент;

б) визначення потреби в матеріальних ресурсах на ремонтно-експлуатаційні потреби:

$$M_i = \frac{T}{T_0 \ln R_0(t)} Q_j N_{ij}, \quad (1.2)$$

де T – річне завантаження обладнання;

T_0 – напрацювання на відмову обладнання даного виду;

R_0 – заданий рівень надійності;

Q_j – кількість одиниць обладнання даного виду;

N_{ij} – норма витрати матеріалів i -го виду на один ремонт;

t – час поставки;

L – кількість поставок [30];

2) стохастичний – коли основою для розрахунку є математико-статистичні методи, що дають очікувану потребу:

а) визначення потреби методом «наївного прогнозу»:

$$F = D(t), \quad (1.3)$$

де F – прогноз наступного місяця;

$D(t)$ – попит аналізованого місяця;

б) визначення потреби методом простої середньої:

$$F(t + 1) = \frac{D(t) + D(t-1) + D(t-2) + D(t-3) + D(t-4) + D(t-5)}{n}, \quad (1.4)$$

де $F(t+1)$ – очікуване значення потреби;

t – досліджуваний місяць;

$(t + 1)$ – наступний місяць;

$(t - 1)$ – попередній місяць;

$1/n$ – вага кожного з n минулих значень потреби [40];

в) визначення потреби методом ковзної середньої:

$$F(t + 1) = \frac{1}{2} D(t) + \frac{1}{4} D(t - 1) + \frac{3}{16} D(t - 2) + \frac{1}{16} D(t - 3); \quad (1.5)$$

3) евристичні – потреба визначається на основі досвіду працівників.

Після того, як підприємство визначило, яку сировину і які матеріали необхідно закупити, вирішують завдання вибору постачальника.

Перерахуємо і охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

1. Пошук потенційних постачальників. При цьому можуть бути використані наступні методи:

- оголошення конкурсу;
- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень в засобах масової інформації і т. п.;
- відвідування виставок і ярмарків;
- листування та особисті контакти з можливими постачальниками.

У результаті перерахованих заходів формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється і доповнюється [40].

2. Аналіз потенційних постачальників. Складений перелік потенційних постачальників аналізується на підставі спеціальних критеріїв, що дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може становити кілька десятків. Однак часто обмежуються ціною і якістю продукції, яка поставляється, а також надійністю поставок, під якою розуміють дотримання постачальником зобов'язань за термінами поставки, асортименту, комплектності, якості та кількості продукції, що поставляється.

До інших критеріїв, що беруться до уваги при виборі постачальника, відносять наступні:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних і екстрених замовлень;
- наявність резервних потужностей;
- організація управління якістю у постачальника;
- психологічний клімат у постачальника (в плані можливості страйків);
- здатність забезпечити поставку запасних частин протягом усього терміну служби обладнання, що поставляється;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін. [38].

У результаті аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота з укладення договірних відносин.

3. Оцінка результатів роботи з постачальниками. На вибір постачальника істотний вплив роблять результати роботи за вже укладеними договорами. Для цього розробляється спеціальна шкала оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника.

Перед розрахунком рейтингу необхідно виконати диференціацію закуповуваних предметів праці. Закуповувані товари, сировина і комплектуючі вироби, як правило, нерівнозначні з точки зору цілей виробничого або торгового процесу. Відсутність комплектуючих, потрібних регулярно, може привести до зупинки виробничого процесу (так само як і дефіцит деяких товарів в торгівлі – до різкого падіння прибутку торгового підприємства). Головним критерієм при виборі постачальника даної категорії предметів праці буде надійність поставки [9].

Якщо закуповуються предмети праці не є значущими з точки зору виробничого або торгового процесу, то при виборі їх постачальника головним критерієм будуть служити витрати на придбання і доставку.

Вступаючи в господарський зв'язок з невідомим постачальником, підприємство піддається певному ризику. У разі неспроможності або недобросовісності постачальника у споживача можуть мати місце зриви у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати.

Відшкодування понесених збитків наштовхується, як правило, на певні труднощі. У зв'язку з цим підприємства вишукують різні способи, що дозволяють виявляти неналежних постачальників, наприклад, західні фірми нерідко вдаються до послуг спеціалізованих агентств, які готують довідки про постачальників, в тому числі і з використанням неформальних каналів. Ці довідки можуть містити наступну інформацію про фінансовий стан постачальників:

– відношення ліквідності постачальника до суми боргових зобов'язань;

- відношення обсягу продажів до дебіторської заборгованості;
- відношення чистого прибутку до обсягу продажів;
- рух готівки;
- оборотність запасів та ін. [50].

Вітчизняні підприємства при виборі постачальника в даний час в основному покладаються на власну інформацію. При цьому на підприємстві, маючи багато постачальників, може бути сформований список добре відомих, надійних постачальників. Затвердження договорів з цими постачальниками, дозвіл попередньої оплати наміченої до поставки продукції здійснюється за спрощеною схемою. Якщо ж намічається укладення договору з постачальником, відсутнім в названому списку, то процедура затвердження та оплати ускладнюється проведенням необхідних заходів, що забезпечують безпеку фінансових та інших інтересів підприємства.

Висновки до 1 розділу

Планування логістичної діяльності підприємства – це дії з прийняття рішень, що зачіпають весь бізнес організації. Планування виходить з верхів організації, воно фокусує увагу на фундаментальних цілях і об'єктах логістичної системи. Планування логістичної діяльності підприємства орієнтоване на довгострокову перспективу і визначає основні напрямки розвитку логістичної системи.

У ході планування визначаються стратегічні цілі, логістична стратегія, конфігурація шляху розвитку ланцюга поставок, інформаційна технологія, система показників оцінки виконання стратегічних завдань і моніторингу логістичного плану.

Зазвичай логістика розглядається через призму досягнення планованих цілей сфери діяльності та оптимізації її основних оперативних процесів (наприклад, транспортування і зберігання вантажів, розподіл). Стратегічне цілепокладання і планування пов'язані з рішеннями, наслідки яких

позначаються протягом тривалого часу і які важко скасувати або виправити. Стратегія визначає і цілі, і засоби, і результати, тоді як тактичне (поточне) планування пов'язане з невеликими періодами часу (наприклад, в рамках періоду одного виробничо-постачальницького циклу) і займається вибором засобів для виконання намічених цілей. Для досягнення мети потрібні певні дії.

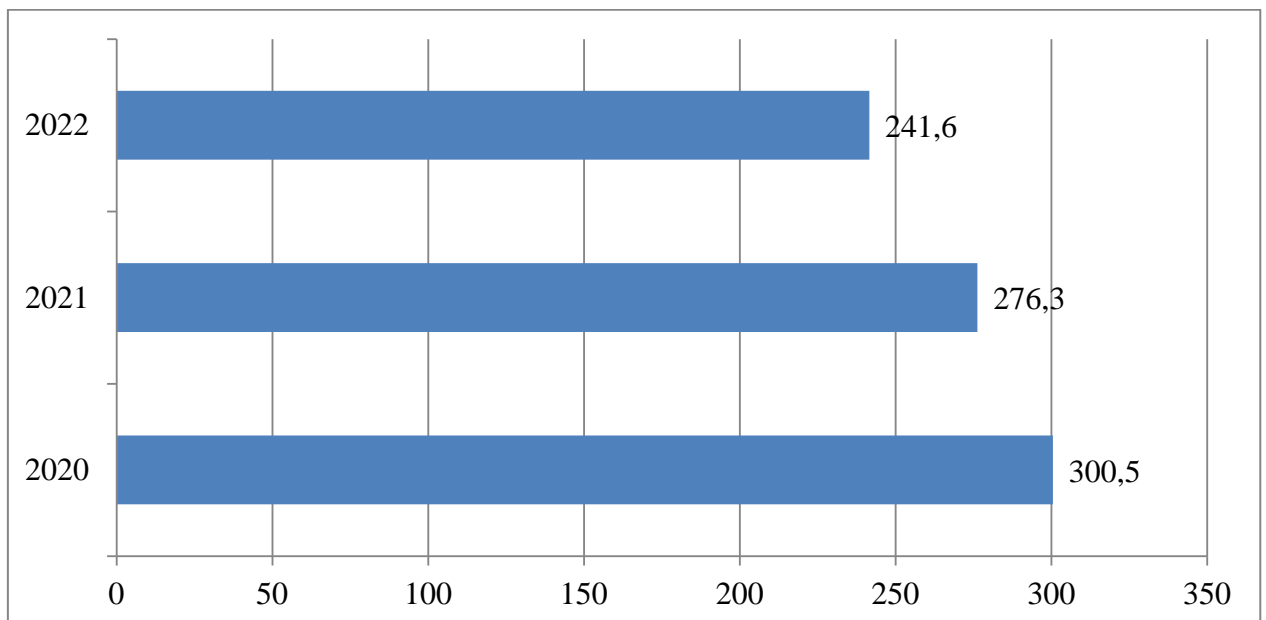
Сукупність дій, об'єднаних спільністю мети, в наукознавчій дисципліні, яка називається «дослідження операцій», іменується «операцією», що тотожно поняттю «захід» у вітчизняній теорії і практиці обґрунтування прийняття рішень і «активністю» в деяких зарубіжних літературних джерелах. Усі три поняття використовуються в логістиці як ідентичні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТА ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз ринку пива та безалкогольних напоїв України

ПрАТ «Оболонь» належить до пивоварної галузі. Варто відзначити, що останніми роками готова продукція пивоварних виробництв України споживається не тільки в державі, а і за її межами. У харчовій продукції пивоварне виробництво вважається сезонним, тобто попит на пиво і його виробництво залежить від пори року. Найбільше споживання пива відбувається влітку й певні сплески – у свята. Традиційно пивний сезон починається з квітня і триває до вересня-жовтня, а найбільший пік споживання припадає на травень-липень. У цей період продається майже 60% річного обсягу виробництва пива. Впливає на попит і коливання температури навколишнього середовища [8].

Динаміка обсягів виробництва пива солодового в Україні протягом 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва пива солодового в Україні
протягом 2019-2021 рр. (млн. дол.)**

Джерело: складено автором на основі [8, 9]

Так, протягом 2020-2022 рр. спостерігаємо скорочення обсягів виробництва пива солодового в Україні на 58,9 млн. дол. або на 19,6%, що пов'язано із нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

На сьогодні на вітчизняному ринку пива працює понад 50 пивоварних підприємств, але лідерство поділяють чотири пивоварних холдинги, що виробляють 95,3% загального обсягу виробництва пива: SunInbev («САН Інтербрю Україна», Десна – м. Чернігів, Рогань – м. Харків, Янтар – м. Миколаїв), «Оболонь», «Карлсберг Україна» (Славутич – м. Запоріжжя, Арсенал – м. Київ, Львівська броварня), САБМіллер / Efes Ukraine («Сармат» Донецький пивоварний завод). Також працюють пивзаводи меншого масштабу, кожен з яких виготовляє близько на 0,4 млн. дол. пива на рік: АТЗТ «Радомишль», «Пивзавод на Подолі», «Запорізький пивзавод № 1», «Бердичівський пивзавод», «Микулинецький пивзавод «Бровар», об'єднання «Хмельпиво», «Уманьпиво», «Ніжинський пивзавод», «Одеський завод «Гамбринус», «Ровенський пивзавод» та інші (рис. 2.2).

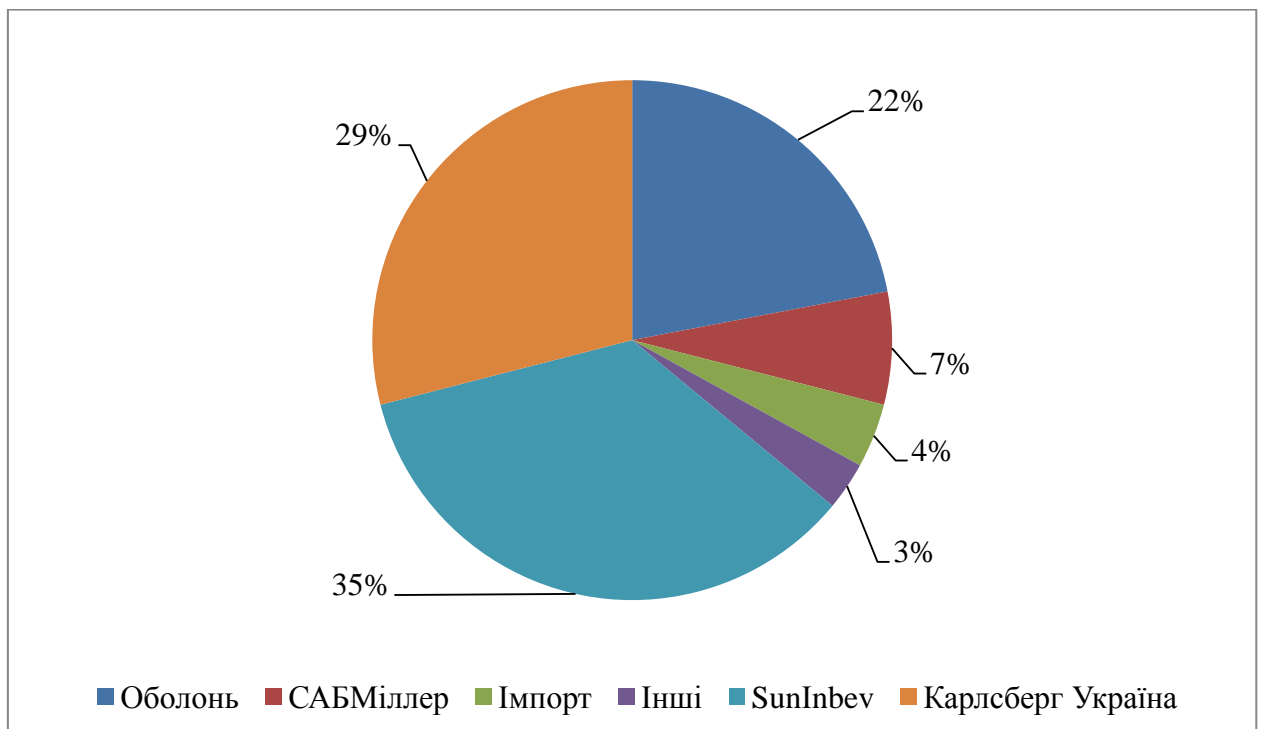


Рис. 2.2. Структура обсягів продажу пива в Україні за 2021 рік серед головних конкурентів на ринку

Джерело: складено автором на основі [8, 9]

Результати дослідження свідчать про те, що споживання пива в країні за останні роки зростало тому, що зміна цін на цей напій значно відставала (крім останніх 2-х років) від підвищення рівня зарплат українців. Перспективи виробництва та споживання українського пива будуть залежати від загального рівня платоспроможності населення й доступності продукції.

Зміна структури обсягів виробництва пива в Україні між основними виробниками на фоні майже стабільної частки імпортованого пива вказує на достатньо агресивну конкуренцію саме між українськими виробниками. При цьому, динаміка заміщень торгових марок, а також змін організаційно-правових форм підприємств-виробників пива, характеризує національний ринок як такий, що робить спроби широкого використання іноземних пивоварних технологій на противагу українським традиціям. Одним з головних завдань виробників пива в таких жорстких умовах конкуренції є ефективне управління витратами та зменшення частки незавершеного виробництва, що забезпечить конкурентні переваги на ринку [8].

Водночас зі зміною структури виробничих потужностей з виготовлення пива останніми роками в пивоварній галузі відбувалася зміна обсягів і структури застосування основної сировини – ячменю, хмелю, солоду. Зауважимо, що переважна більшість вітчизняних пивоварних підприємств у виробництві використовує імпортний солоду (тоді як значні обсяги пивоварного ячменю, що вирощується в Україні, експортується). Водночас, відбувається скорочення імпорту готового пива. Так, якщо в 1992-1995 рр. частка імпортованого пива в Україні перевищувала 50%, то з 1997 року імпорт пива значно скорочується через встановлення в 1996 році мінімальних роздрібних цін на цей продукт (0,45\$ USD за 1 літр) [9]. Це також значно ускладнило та уповільнило легальний доступ імпортного пива на вітчизняний ринок (рис. 2.3).

За рахунок залучення іноземних технологій українські пивоварні підприємства підвищили якість і конкурентоспроможність власної продукції. При цьому, протягом останніх 15 років Україна значно збільшила обсяги

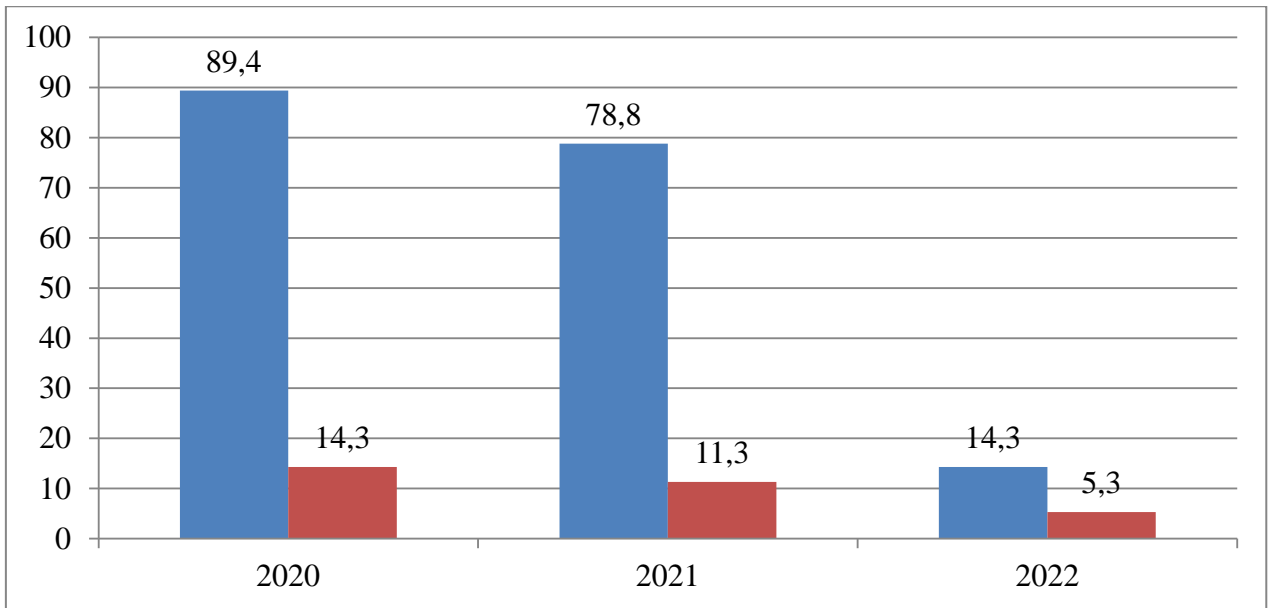


Рис. 2.3. Обсяги імпорту та експорту пива в Україну в 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [8, 9]

експорту пива, хоча у зв'язку із світовою фінансовою кризою за останні декілька років трохи скоротила експорт.

Зміни макросередовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу макросередовища є відстеження (моніторинг) та аналіз тенденцій / подій, невідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії. Проведемо PEST-аналіз пивоварної галузі (табл. 2.1).

Отже, у результаті проведеного PEST-аналізу для пивоварної галузі можна виділити такі ключові фактори-впливу на діяльність підприємств цього сектору: економічні фактори, що характеризують тенденції зміни цін, доходів, заощаджень, інвестицій, доступність кредитних ресурсів, рівень безробіття; екологічні фактори, що відбивають доступність для випуску природних ресурсів, екологічні перешкоди для бізнесу, екологічні вимоги до пивоварної галузі підприємства; політико-правові фактори, які виявляють політичні тенденції, здатні вплинути на бізнес, правове середовище бізнесу, антимонопольні закони, податкову політику; соціокультурні фактори, що

Матриця PEST-аналізу для підприємств пивоварної галузі

Політика	Оцінка
зниження стабільності в суспільстві	-
недосконалість і часта зміна податкового законодавства	+
недосконалість законодавчої бази	+
Економіка	Оцінка
темпи інфляції чи дефляції	+
рівень зайнятості	-
спад випуску	+
дефіцит держбюджету	-
податкова ставка	+
міжнародний платіжний баланс	-
зміна структури державних витрат	-
політика санкцій і штрафів	+
Соціум	Оцінка
відтік висококваліфікованих фахівців за кордон	-
зниження рівня освіти	-
відданість покупців вітчизняній пивоварній галузі	+
Технологія	Оцінка
питома вага наукоємних виробництв і пивоварної галузі	+
вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв	-
вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної пивоварної галузі	-

Джерело: складено автором

відбивають зміни відносин споживача до продуктів, зміни в життєвому укладі окремих категорій споживачів. За даними таблиці робимо висновок про те, що в макросередовищі підприємств пивоварної галузі превалюють позитивні фактори.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

Історія корпорації «Оболонь» бере початок у 1974 році, коли почався намів майданчика для будівництва броварні. Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що спрямована на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод,

два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом, у корпорації працює близько 7,5 тис. людей [24].

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»:

1) головний завод у місті Київ:

– ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.);

2) дочірні підприємства:

– ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива);

– ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв) [13].

Місце розташування ПрАТ «Оболонь»: Україна, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3. Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь»:

15.96.0 Виробництво пива;

15.97.0 Виробництво солоду;

15.98.0 Виробництво мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв [24].

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу. Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що «Оболонь» піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості й безпечності продукції корпорації. Разом із головним

заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно з вимогами ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005 [24].

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною та має наступний вигляд (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» [24]

У таблиці 2.2 наведено динаміку виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп.

Отже, протягом 2021-2022 рр. спостерігалось збільшення обсягу виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» на 22 604 450 одиниць або на 14,17%.

У таблиці 2.3 наведено дані до аналізу основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь».

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп протягом 2021-2022 рр.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
Пиво Premium	19745524	22853525	3108001	15,74
Пиво Uppermainstream	18437662	21815556	3377894	18,32
Пиво Mainstream	17911328	19175109	1263781	7,06
Пиво Discount	16077131	17099171	1022040	6,36
Регіональні сорти пива	12153546	13730325	1576779	12,97
Сокові та соковмісні напої	9808964	12273527	2464562	25,13
Сучасні напої	9489973	10525368	1035395	10,91
Ностальгічна серія безалкогольних напоїв	9713267	9305300	-407967	-4,20
Квас живого бродіння	6714754	8850050	2135296	31,80
Мінеральна вода	7783373	8686160	902787	11,60
Слабоалкогольні напої	7049694	7848501	798807	11,33
Сидр	6571208	7684612	1113403	16,94
Промислові товари	6507410	7557142	1049731	16,13
Сухарики	6347915	7447882	1099967	17,33
Грінки	5183599	7247572	2063973	39,82
Разом	159495350	182099800	22604450	14,17

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, упродовж 2021-2022 рр. спостерігаємо позитивне збільшення обсягу реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у натуральному вираженні на 14,17%. Також відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 2 662 582 тис. грн. Поряд зі збільшенням чистого доходу підприємства відбулося зростання собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» на 874073 тис. грн., або на 17,92%.

Протягом 2021 р. ПрАТ «Оболонь» вело збиткову діяльність – чистий збиток склав 104 784 тис. грн. Негативним моментом у діяльності ПрАТ «Оболонь» стало від’ємне значення показників рентабельності діяльності (продажів) та рентабельності продукції, що пов’язано зі збитковою діяльністю підприємства. У 2022 р. спостерігаємо отримання 1 114 681 тис. грн. прибутку, що свідчить про розширення діяльності. Протягом 2021-2022 рр. спостерігаємо скорочення середньоспискової чисельності промислово-

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Одиниці виміру	Періоди		Відхилення	
		2021 р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі	один.	159495350	182099800	22604450	14,17
2. Обсяг виробництва продукції у діючих цінах	тис. грн.	5986592	8649174	2662582	44,48
3. Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції	тис. грн.	5986592	8649174	2662582	44,48
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4877463	5751536	874073	17,92
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	423695	470629	46934	11,08
6. Витрати на збут	тис. грн.	790218	684010	-106208	-13,44
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6091376	6906175	814799	13,38
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-104784	1742999	1847783	-1763,42
9. Прибуток (збиток) чистий	тис. грн.	-130821	1114681	1245502	-952,07
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	грн.	1,02	0,80	-0,22	-21,53
11. Рентабельність діяльності (продажів)	%	-2,15	16,14	18,29	-
12. Рентабельність продукції	%	-2,68	19,38	22,06	-
13. Середньоспівкова чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	3329	3192	-137	-4,12
14. Продуктивність праці	тис. грн./ос.	1798,32	2709,64	911,33	50,68

Джерело: складено автором за даними підприємства

виробничого персоналу на 137 осіб або на 4,12%. Зменшення чисельності персоналу із одночасним зростанням обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні позитивно позначилося на збільшенні продуктивності праці на 911,33 тис. грн./ос. або на 50,68%.

Проведемо аналіз показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр. (табл. 2.4).

Отже, аналізуючи дані таблиці, можемо сказати, що ПрАТ «Оболонь» у 2022 році було ліквідним, фінансово стійким, але діяльність його була збитковою, показник рентабельності діяльності становив 18,29%.

Показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 рр.

Показники	Роки		
	Періоди		Абсолютне відхилення від рівня 2020 р., +/-
	2021	2022	
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття	1,83	1,78	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0
Показники фінансової автономії			
Коефіцієнт автономії	0,003	0,005	0,002
Коефіцієнт фінансування	0,02	0,02	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	6,65	8,17	1,52
Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	0,94	1,03	0,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,84	0,11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,39	14,35	-6,04
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,28	1,47	0,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	75,87	81,85	5,98
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,02	-0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	4,63	1,79	-2,84
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,021	0,16	0,181

Джерело: розроблено автором самостійно за звітністю підприємства

На стан господарської діяльності підприємства великий вплив здійснює зовнішнє середовище. Основне призначення аналізу системи управління якістю напоїв полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку ПрАТ «Оболонь», а також його стратегічних альтернатив. Аналіз системи управління якістю напоїв є складовою так названого SWOT-аналізу.

Завдання аналізу полягає у знаходженні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Основне призначення зовнішнього аналізу – виявити й усвідомити можливості та загрози, що можуть впливати на діяльність ПрАТ «Оболонь» сьогодні або в майбутньому. Можливості ПрАТ «Оболонь» являють собою позитивні фактори (тенденції та явища) системи управління якістю напоїв, що можуть

сприяти збільшенню обсягу продажу та прибутку.

Загрозами є негативні фактори (тенденції і явища) системи управління якістю напоїв, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції товариства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку. Тому слід провести SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Незалежність від усіх постачальників. 2. Збільшення товарообігу (висока рентабельність). 3. Вища за середню обізнаність про стан ринку. 4. Знання про найважливіші стратегічні групи(можливості захисту від конкурентів). 5. Професійна підготовка спеціалістів (тренінги, курси, семінари). 6. Чіткі розуміння та знання потреб споживачів (спеціальні маркетингові навички). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значні витрати на транспортування товару до покупця (1% від вартості товару). 2. Брак фінансових ресурсів (перевага залученого капіталу над власним) – складає 4%.
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічний розвиток країни (захист бізнесу з боку держави). 2. Зниження податкових ставок (до 18%) 3. Розширення ринку збуту, (збільшення обсягів поставок). 4. Подолання конкуренції за рахунок якості та ціни товару (більш вигідні умови продажу). 	<p><i>Сила і можливості</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стати основним постачальником будівельних матеріалів і товарів народного споживання. 2. Розробка нових шляхів просування напоїв з метою розширення ринків збуту. 	<p><i>Сила і загрози</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягів продажів.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інфляція. 2. Ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних). 3. Зростання збуту товарів-замінників. 4. Уповільнений темп зростання ринку або спад. 	<p><i>Слабкість і можливості</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Просування продукції з акцентуванням уваги на перевагах компанії. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продаж. 	<p><i>Слабкість і загрози</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення фінансового стану підприємства. 2. Закриття проекту.

Джерело: складено автором

Отже, після проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» можна дійти висновку, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має всі шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то підприємству

варто направити свої зусилля на зменшення заборгованості та підвищення ефективності розвитку товариства. За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» встановлюємо, що досліджуване товариство має низку сильних сторін і можливостей на ринку реалізації продажу напоїв.

2.3. Особливості та оцінка логістичної діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» реалізує свою продукцію через такі канали збуту:

1) нульовий канал – без посередників продукція реалізується великим юридичним особам та державним установам (здебільшого такі компанії організують тендери), також без посередників здійснюються великі постачання на експорт;

2) однорівневий канал – через дилерів продукція реалізується дрібним юридичним та фізичним особам.

Продукцію ПрАТ «Оболонь» можна оплатити безготівковим розрахунком. Дилерам ПАТ «Оболонь» надаються знижки: 10% від 20 тис. грн.; 20% від 50 тис. грн. Продукція постачається в Києві протягом 5 діб, по регіонах – протягом 10 діб. Для дилерів підприємства також проводяться акції, найчастіше за все пропонується товар зі зниженою ціною на 5-10%, який має завеликі залишки на складах.

Слід відзначити, що постачальники мають значну ринкову владу над виробниками, що не мають вертикальної інтеграції. Вони встановлюють ціни, і малі підприємства змушені погоджуватись на них. Вибір комплектуючих для пива, солоду, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв на ринку України достатньо обмежений, а чисельність постачальників невелика.

Сировину і необхідні матеріали ПрАТ «Оболонь» закуповує у вітчизняних постачальників. Основні постачальники підприємства та види ресурсів і матеріалів, які вони постачають, приведені в таблиці 2.6. Більшість постачальників сировини і матеріалів ПрАТ «Оболонь» розташовані на

Таблиця 2.6

Основні постачальники ПрАТ «Оболонь»

№	Назва постачальника	Вид сировини, що постачається	Місце розташування
1	Житомирська хмелефабрика	Хміль (пресований)	м. Житомир
2	Дубнівська хмелефабрика	Хміль (пресований)	м. Дубно
3	Колективні с/г підприємства	Ячмінь	Рівненська, Полтавська, Хмельницька області
4	Українська пивна компанія	Амилосубтилін, ферменти та ін.	м. Київ
5	ПАТ «Рівнеазот»	Вуглекислота	м. Рівне
6	Фірма «Утос» УВП	Кроненпробка	м. Рівне
7	ТОВ «Лілея»	Етикетка	м. Полтава
8	ПАТ «Новобуд»	Сода каустична	м. Львів
9	ТОВ «Тернопільдерев»	Пиломатеріали	м. Тернопіль
10	ПМП «Рост»	Металоконструкції	м. Полтава
11	Приватні підприємства	Ящики поліетиленові	м. Полтава

Джерело: складено автором

невеликих відстанях від м. Київ, або в самому місті, що зменшує транспортні витрати підприємства, пов'язані з доставкою сировини і матеріалів. Сировина і матеріали від постачальників завозяться на підприємство, в більшості випадків, власним транспортом підприємства.

Узагальнена характеристика основних логістичних процесів у ланцюгах постачання ПрАТ «Оболонь» представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Логістичні бізнес-процеси у ланцюгах постачання ПрАТ «Оболонь»

Процес	Виконавець	Зміст процесу	Результат процесу
Приймання вантажів	Оператор відділення	Отримання інформації про вантаж, місце доставки та одержувача, відправника, особливості оплати, оптимальний час доставки. Оцінка об'ємної ваги вантажу, визначення вартості перевезення	Вантаж прийнято, інформація щодо вантажу внесена в інформаційну систему, оформлена ТТН
Передача вантажу в зону зберігання та очікування комплектації	Працівник складу відділення	Переміщення вантажу з зони приймання та оформлення в зону зберігання та очікування комплектації (за необхідності – застосування складської техніки)	Вантаж розташований у зоні зберігання відповідно до черги на відправлення
Комплектування вантажів на відправлення	Комплектувальник	Комплектування вантажів у транспортний засіб із врахуванням вимог «ощадливого виробництва» та вимог щодо збереження вантажів під час транспортування	Вантаж укомплектовано в транспортний засіб

Процес	Виконавець	Зміст процесу	Результат процесу
Транспортування вантажів	Водій-експедитор	Перевезення вантажу транспортними засобами компанії або перевізниками-підрядниками	Вантаж транспортується до місця призначення (склад компанії або клієнту напряму)
Розвантаження та зберігання вантажів у відділенні логістичної компанії	Працівник складу	Розвантаження вантажів із транспортного засобу та розміщення на складі відділення компанії відповідно до умов зберігання	Вантаж розвантажено та розміщено на складі у відділенні компанії
Видача вантажу отримувачу	Оператор відділення	Видача клієнту вантажу із врахуванням додаткових вимог вантажовідправника (післяплата тощо)	Вантаж отримано клієнтом

Джерело: складено автором

Реалізація бізнес-процесів у ланцюгах постачання ПрАТ «Оболонь» характеризується специфічними особливостями в технології, організації та управлінні і має загальну технологічну основу (рис. 2.5).

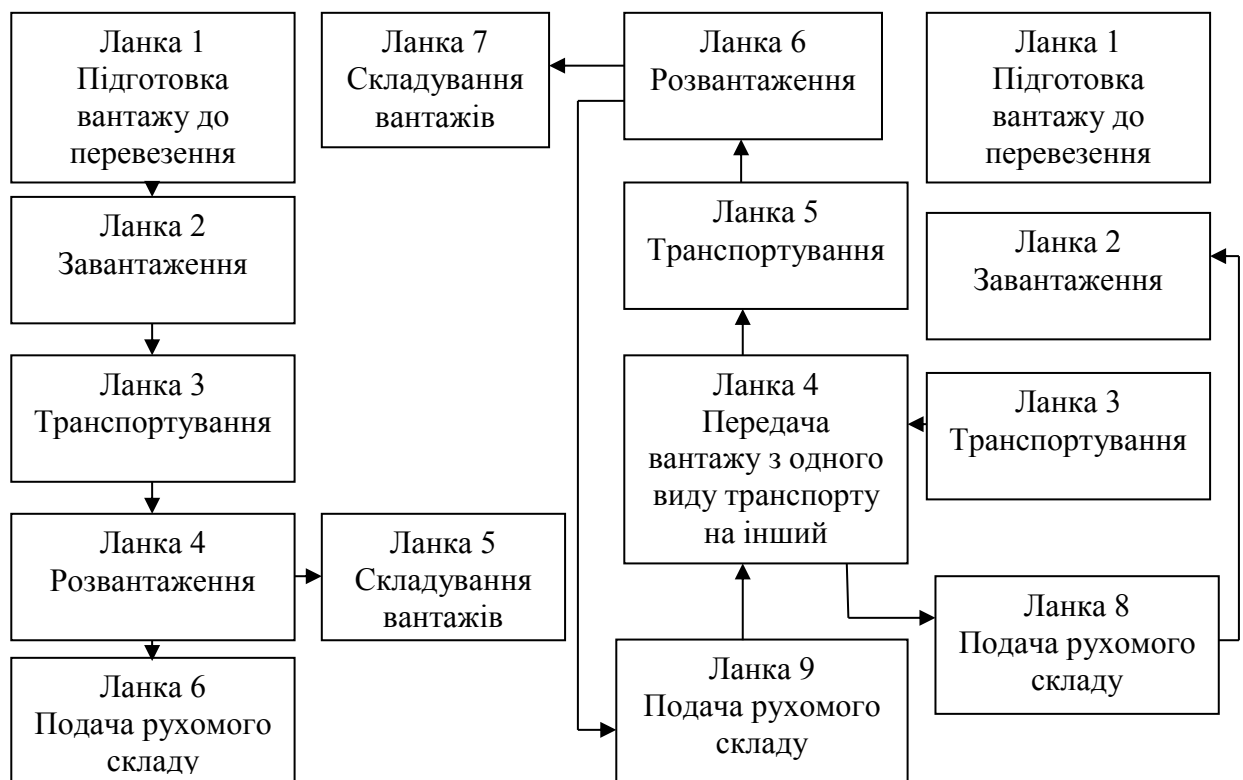


Рис. 2.5. Технологічна схема доставки товарів у ланцюгах постачання у ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Операційну систему доставки товарів на підприємство-покупця з ПрАТ «Оболонь» представимо на рисунку 2.6.

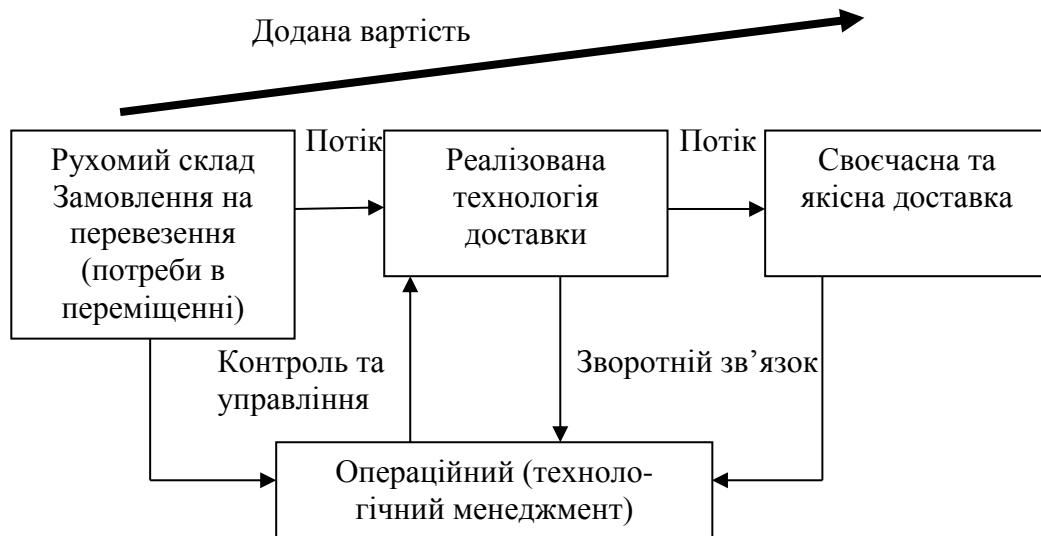


Рис. 2.6. Операційна схема доставки товарів у ланцюгах постачання

Джерело: складено автором

На вході такої системи наявна певна кількість видів транспортних засобів, а також замовлення (попит) на товари. Вихід із системи – це своєчасна доставка товарів у місце призначення. В даній системі як трансформаційні процеси виступають дії щодо перетворення входу у вихід, тобто своєчасна якісна доставка товарів із найменшими витратами.

Ланцюг створення вартості для основних категорій клієнтів ПрАТ «Оболонь» у ланцюгах постачання представлено на рисунку 2.7.

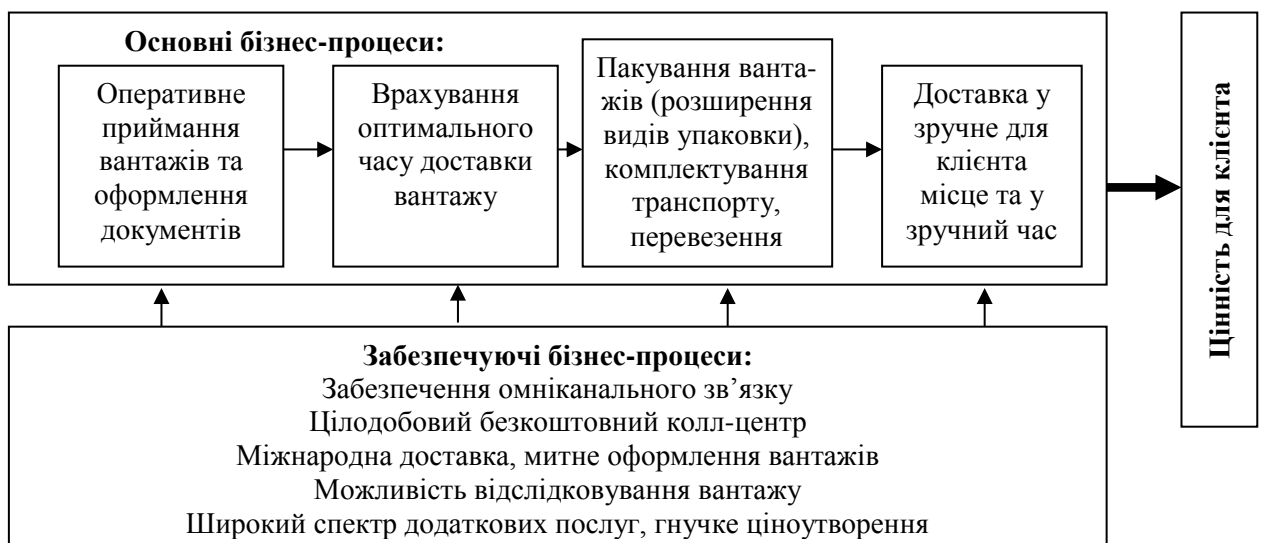


Рис. 2.7. Ланцюг створення цінностей для клієнта ПрАТ «Оболонь» за умов постачання

На рисунку 2.8 наведено розподіл продажів пива, солоду, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв ПАТ «Оболонь» по областях України.

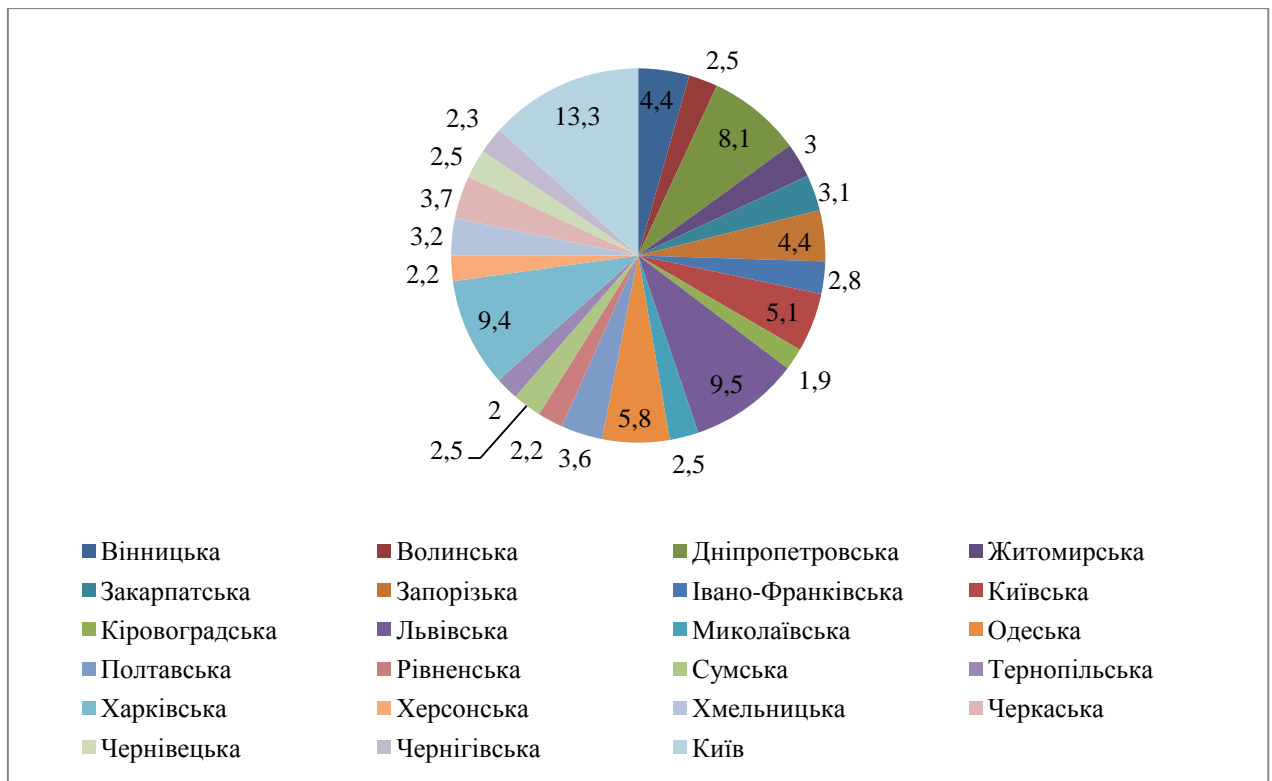


Рис. 2.8. Розподіл реалізації пива, солоду, мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» по областях за 2022 р. [13]

Джерело: складено автором

Згідно з даними рисунка 2.8, розподіл реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» по областях такий: Вінницька – 4,4%; Волинська – 2,5%; Дніпропетровська – 8,1%; Житомирська – 3,0%; Закарпатська – 3,1%; Запорізька – 4,4%; Івано-Франківська – 2,8%; Київська – 5,1%; Кіровоградська – 1,9%; Львівська – 9,5%; Миколаївська – 2,5%; Одеська – 5,8%; Полтавська – 3,6%; Рівненська – 2,2%; Сумська – 2,5%; Тернопільська – 2,0%; Харківська – 9,4%; Херсонська – 2,2%; Хмельницька – 3,2%; Черкаська – 3,7%; Чернівецька – 2,3%; м. Київ – 13,3%.

Характеристика споживачів продукції ПрАТ «Оболонь» приведена у таблиці 2.8.

Автопарк ПрАТ «Оболонь» включає 7 машин, 3 напівпричіпа та 1 причіп (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Характеристика споживачів ПрАТ «Оболонь»

Група споживачів	Обсяг замовлень	Які чинники вплинули на вибір товару
Супермаркети (Ашан, Фреш, тощо)	50% замовлень	Специфіка діяльності підприємства – основна спеціалізація по виробництву напоїв
Оптові торгові компанії	25% замовлень	Специфіка діяльності підприємства – основна спеціалізація по виробництву напоїв
Фізичні особи	10% замовлень	Реалізація пива та безалкогольних напоїв на всі смаки, доступна ціна, висока якість товару

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9

Характеристика автопарку ПрАТ «Оболонь»

№	Марка автомобіля	Рік випуску	Вага (т), об'єм (м ³)	Додаткова характеристика
1	МАЗ 54308	2013	20 т	-
2	МАЗ 64229	2015	20 т	-
3	ГАЗ 33023	2008	8 т	-
4	КамАЗ 5320	2012	16 т	-
5	КамАЗ 5321	2017	8 т	-
6	ГАЗ 33023	2015	8 т	-
7	ГАЗ 3302-414	2015	8 т	-
8	Напівпричіп ОДАЗ	2018	62 м ³	-
9	Напівпричіп МАЗ	2017	60 м ³	тент
10	Напівпричіп KRONE 9397	2013	86 м ³	тент
11	Причіп ГКБ 8350	2019	120 м ³	

Джерело: складено автором

У ПрАТ «Оболонь» є два пікові періоди, протягом яких на склад поступає максимальна кількість замовлень. Перший період – з 12:00 до 14:00 (за цими замовленнями доставка товару клієнтам здійснюється за принципом «з сьогодні на сьогодні»), а другий період триває з 16:00 до 19:00 (доставка здійснюється «з сьогодні на завтра»).

Програма, що регулює прийомку, контроль, збирання та розподіл замовлень на складі, має назву ЕХІТ. Вона забезпечує обробку замовлень за принципом «Fi-Fo» (first in – first out). Тобто, замовлення, що першими надійшли на склад, будуть збиратися та оброблятися у першу чергу.

Якщо орієнтуватися на схему, то у ПрАТ «Оболонь» у ролі вхідного потоку клієнтів виступають замовлення, що надходять у відділ збуту, у ролі каналів обслуговування – працівники складу, а у ролі вихідних потоків

клієнтів – зібрані, проконтрольовані та відправлені зі складу до клієнтів замовлення.

Черги в організаціях характеризуються певним набором параметрів, а саме: середньою загрузкою працівника, що обслуговує чергу; середньою кількістю клієнтів, що очікують у черзі; середньою кількістю клієнтів у сервісній системі; середнім часом очікування у системі, а також ймовірністю знаходження n одиниць у системі.

Основними трьома величинами, необхідними для розрахунку параметрів черг, є: середня загрузка робітника, інтенсивність вхідного потоку та інтенсивність обслуговування.

Середня загрузка робітника – це відношення величини інтенсивності вхідного потоку заявок до інтенсивності обслуговування у сервісній системі. Тобто, ця величина показує те, скільки заявок у середньому обробляє (обслуговує) робітник.

Інтенсивність вхідного потоку показує те, скільки заявок надходить у сервісну систему підприємства за певний проміжок часу (зміна, доба), а інтенсивність обслуговування – скільки вхідних заявок обробляється (обслуговується) за такий же відрізок часу.

Отже, середнє завантаження робітника розраховується за формулою:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} \quad (2.1)$$

де ρ – середнє завантаження робітника;

λ – інтенсивність вхідного потоку;

μ – інтенсивність обслуговування.

З внутрішньої документації ПрАТ «Оболонь» відомо, що інтенсивність вхідного потоку заявок на склад (кількість замовлень) становить в середньому за тиждень 1900 замовлень на добу. Зміна триває 12 годин (2 зміни за добу – денна та нічна). Отже, $\lambda = 950$ замовлень/зміна. Інтенсивність обслуговування (μ) становить 1000 замовлень/зміну. Знаючи ці дві величини, за формулою 2.1 можна знайти середнє завантаження робітника:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{950}{1000} = 0,95.$$

Якщо $\rho = 0,95$ помножити на 100%, то можна зробити висновок про те, що середнє завантаження збиральника становить 95%.

Отже, тепер нам відомі всі три необхідні для розрахунків величини: $\rho = 0,95$, $\lambda = 950$ замовлень/зміну, $\mu = 1000$ замовлень/зміну.

За формулою 2.2 можна знайти середню кількість клієнтів, що очікують в черзі (для ПрАТ «Оболонь» це буде кількість замовників, які чекають на отримання замовленої продукції):

$$\bar{n}_l = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}, \quad (2.2)$$

де \bar{n}_l – середня кількість клієнтів, що очікують у черзі.

Для ПрАТ «Оболонь» цей показник дорівнюватиме:

$$\bar{n}_l = \frac{950^2}{1000(1000 - 950)} = 18,05.$$

Отже, середня кількість клієнтів у черзі дорівнює 18,05.

Наступним показником є середня кількість клієнтів у системі, включаючи і тих замовників, чії замовлення вже обробляються. Цей показник можна розрахувати за формулою 2.3:

$$\bar{n}_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}, \quad (2.3)$$

де \bar{n}_s – середня кількість клієнтів у системі.

На складі ПрАТ «Оболонь» цей показник становить 19 і він означає, що в середньому у сервісній системі організації знаходиться 19 клієнтів.

Середній час, який клієнти витрачають на очікування в черзі, та середній час очікування у сервісній системі можна знайти за формулами 2.4 і 2.5 відповідно:

$$\bar{t}_l = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}, \quad (2.4)$$

$$\bar{t}_s = \frac{1}{\mu - \lambda}, \quad (2.5)$$

де \bar{t}_l – середній час очікування у черзі;

\bar{t}_s – середній час очікування у системі.

У ПрАТ «Оболонь» $\bar{t}_l = 0,019$ год., а $\bar{t}_s = 0,02$ год.

Останнім параметром, що характеризує черги, є ймовірність знаходження певної кількості одиниць (n) в сервісній системі. Вона розраховується за формулою 2.6:

$$P_n = (1 - \frac{\lambda}{\mu}) \times (\frac{\lambda}{\mu})^n, \quad (2.6)$$

де P_n – ймовірність знаходження n одиниць у системі.

У ПрАТ «Оболонь» поточний рівень обслуговування для 19 клієнтів або меншої кількості являє собою вірогідність того, що у системі знаходиться від 1 до 19 замовлень. Тобто, якщо ми розраховуємо ймовірність знаходження 19 одиниць у системі, ми отримаємо результат: $P_n = 0,64$. Якщо цей результат помножити на 100%, то отримаємо висновок, що при завантаженості сервісної системи $\frac{l}{m} = 0,95$, вірогідність утворення у системі черги, яка складалася б з 19 або менше замовлень, становить 64%.

Для створення цілісної картини організації ланцюгів поставок асортименту продукції підприємства необхідно провести розрахунок певних показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників організації ланцюгів поставок продукції
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-		
				2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Частка логістичних витрат у сумарних витратах підприємства	9,41	49,64	17,00	40,23	-32,64	7,59
Коефіцієнт окупності логістичної системи	368,27	69,16	274,22	-299,11	205,06	-94,05
Коефіцієнт рентабельності логістичної системи	5,47	0,98	5,41	-4,49	4,43	-0,06
Рентабельність підприємства	1,88	1,77	2,50	-0,11	0,73	0,62

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що особливістю організаційного забезпечення проведення комплексного аналізу ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь» є закріплення за підрозділами підприємства обов'язків щодо формування інформаційних потоків та вибору відповідних методів оцінки ефективності логістичної діяльності.

Висновки до 2 розділу

ПрАТ «Оболонь» належить до пивоварної галузі. Підприємство забезпечує повний цикл з продажу напоїв. Якість продукції ПрАТ «Оболонь» формується під впливом таких факторів, як новітні технологічні процеси логістики, забезпечення якості засобів вимірювання та контролю, забезпечення плановірності та ритмічності всього циклу продажу та післяпродажного обслуговування, відповідність до строків технічного обслуговування, якість напоїв.

Протягом 2020-2022 рр. спостерігалися коливання динаміки коефіцієнта рентабельності управління системою якості логістичних послуг, що свідчить про відсутність стратегії збуту у ПрАТ «Оболонь».

Особливістю організаційного забезпечення проведення комплексного аналізу ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь» є закріплення за підрозділами підприємства обов'язків щодо формування інформаційних потоків та вибору відповідних методів оцінки ефективності логістичної діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Програма підвищення ефективності логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь»

Провівши аналіз логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь», можливо стверджувати, що компанія потребує впровадження системи внутрішнього аудиту з метою підвищення ефективності організації ланцюгів постачання.

Для впровадження системи внутрішнього аудиту логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» пропонуємо розглянути два альтернативні варіанти організації служби внутрішнього аудиту.

1. Централізована система внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії. Схема організації служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії наведена на рисунку 3.1.

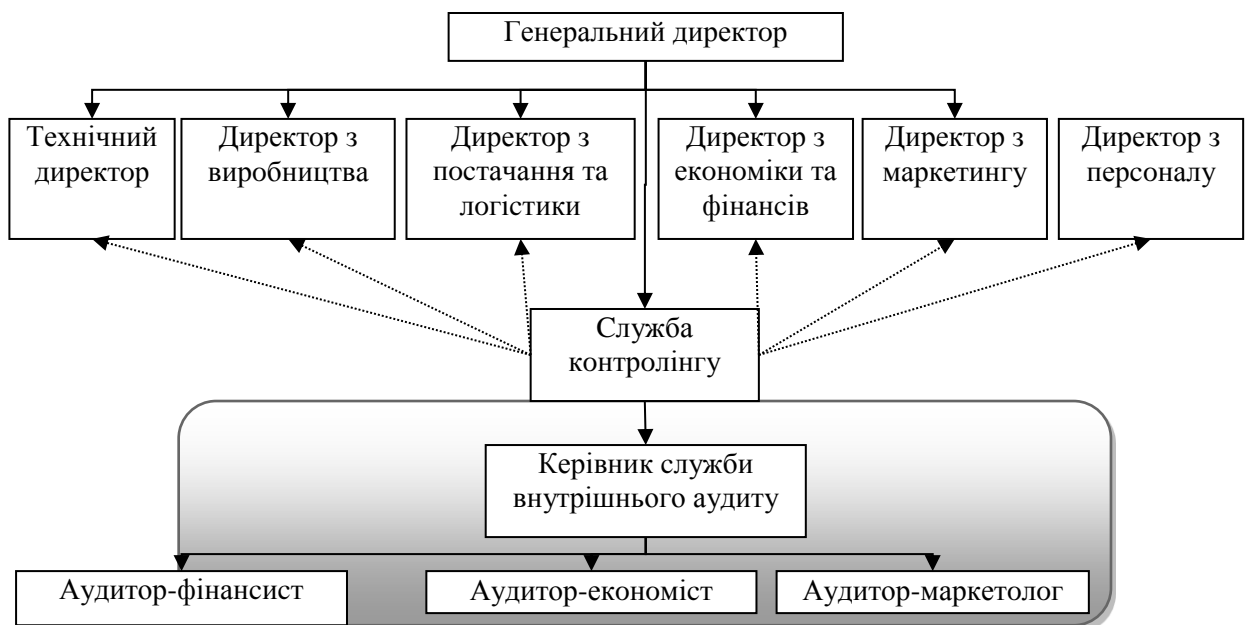


Рис. 3.1. Організація служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» централізованим способом

Джерело: складено автором

За даного варіанту створюється окрема служба внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядкуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників.

Аудитори взаємодіють з керівниками функціональних напрямів – директором. Згідно з цим варіантом, у централізованій службі внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії передбачається 4 працівники: начальник служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії, аудитор-фінансист, аудитор-економіст та аудитор-маркетолог.

2. Децентралізована система внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії. Схема організації служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії за даного варіанту наведена на рисунку 3.2.

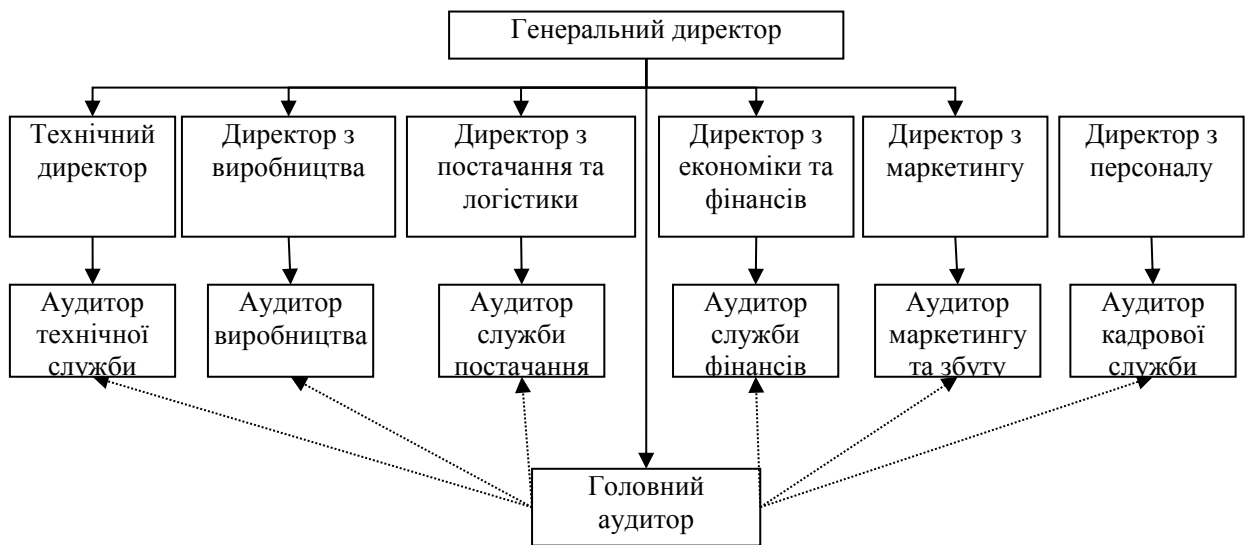


Рис. 3.2. Організація служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» децентралізованим способом

Джерело: складено автором

Згідно з цим альтернативним варіантом не створюється окремої служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії. Аудитори входять до складу функціональних підрозділів, мають лінійне підпорядкування керівникам підрозділів та функціональне підпорядкування головному

аудитору. Головний аудитор підпорядковується Генеральному директору. Варто відзначити, що при такій схемі функції аудиторів в окремих підрозділів можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси внутрішнього аудиту якості логістичної діяльності компанії будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії.

Слід відмітити, що підсистеми стратегічного внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії та бюджетування будуть функціонувати практично однаково за обох систем організації системи внутрішнього аудиту. Функціональні цілі працюють на досягнення головної мети ПрАТ «Оболонь».

У результаті розгляду альтернативних варіантів організації служби внутрішнього аудиту якості логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» можна виділити такі їх переваги та недоліки (рис. 3.3).

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Аудитор працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної служби внутрішнього аудиту якості логістичних послуг компанії	Аудитор працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним аудитором, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 3.3. Переваги та недоліки організації служби внутрішнього аудиту логістичної діяльності в компанії

Джерело: складено автором

Особливістю впровадження організації внутрішнього аудиту логістичної діяльності на основі централізації в ПрАТ «Оболонь» є те, що формування нового підрозділу з нових працівників, які мають стаж роботи аудиторами, буде більш швидким, ніж в 2-ій альтернативі (навчання своїх працівників).

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь»

Для впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг на ПрАТ «Оболонь» буде створено нову посаду аудитора логістичної діяльності за централізованим способом. Дані щодо цих та інших витрат наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на облаштування кабінету аудитора логістичної діяльності

№	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1	Ноутбук	50 000
2	Стіл	10 000
3	Стілець	7 000
4	Кондиціонер	23 000
	Разом	90 000

Джерело: складено автором

Отже, як видно і таблиці 3.1, капітальні витрати на проведення зазначеного заходу складуть 90 000 грн. Для ПрАТ «Оболонь» ця сума є цілком прийнятною.

Таблиця 3.2

Витрати на заробітну плату аудитора логістичної діяльності

№	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1	Основна заробітна плата на місяць	40 000
2	Додаткова заробітна плата на місяць	10 000
3	ЄСВ на місяць	11 000
	Разом за 1 місяць	61 000
	Разом за 1 рік	732 000

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці 3.2, витрати на заробітну плату аудитора складуть 732 тис. грн. Для ПрАТ «Оболонь» ця сума є цілком прийнятною.

У результаті внутрішнього аудиту якості логістичних послуг підприємство очікує позитивного результату, тобто планує зменшити логістичні витрати і, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Спрогнозуємо зменшення логістичних витрат підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Виручка, тис. грн.	1097,4	99,6	87,78	1316,8	1426,6	1536,2	1316,8

Джерело: складено автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}},$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	1097,4	987,6	877,8	1316,8	1426,6	1536,2	1316,8	-
$Q_{\text{сер}}$	1222,8							-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-125,4	-235,2	-345	94	203,8	313,4	94	-
ΔQ^2	15725,16	55319,04	119025	8836	41534,44	98219,56	8836	347495,2

Джерело: складено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{347495,2}{7}} = 222,81$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{222,81}{1222,8} \times 100\% = 18,2\%.$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків. Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	877,8	987,6	1097,4	1316,8	1316,8	1426,6	1536,2
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: складено автором

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 1 316,8 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 1536,2 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 877,8 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу зменшення логістичних витрат:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} = \frac{1426,6+4*1316,8+877,8}{6} = 1280,2 \text{ грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат у проектному 2023 році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2022 році склали 1 025 137 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 307 541,1 тис. грн., змінні витрати – 717 595,9 тис. грн.

Зменшення змінних витрат у проєктному році складе 1280,2 тис. грн.

У плановому році також планується збільшити витрати за рахунок створення штатної одиниці аудитора. Розраховані нами витрати склали 732 тис. грн., також у витрати буде врахована амортизації основних засобів, у сумі $90 * 20\% = 18$ тис. грн. на рік.

Отже, повні витрати зменшаться на:

$$1\ 280,2 - 732 - 18 = 530,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$530,2 * (1 - 0,18) = 434,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, додатковий чистий прибуток $\Delta Pr_{\text{ч}}$ складе 434,8 тис. грн.

У таблиці 3.6 наведемо результати від впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	0
2	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	-530,2
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	530,2
4	Приріст чистого прибутку	434,8

Джерело: складено автором

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проєкту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з суми обладнання та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$PI = K_n + Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$(732 + 18) * 0,80 * 0,05 = 30 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки передбачено встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів та сума обладнання:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = (90 + 30) / 434,8 = 0,28 \text{ року.}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 434,8 + 18 = 452,8 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i, \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 40%;

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 40%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1 + 0,4)^1 = \frac{1}{1,4} = 0,714;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1 + 0,4)^2 = 1 / 1,4^2 = 0,51;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^3 = 1/1,4^3 = 0,364;$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^4 = 1/1,4^4 = 0,26;$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^5 = 1/1,4^5 = 0,186.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n NB &= NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 452,8 * (0,714 + 0,51 + 0,364 + 0,26 + 0,186) = 452,8 * 2,034 = 921 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 921 - 120 = 801 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / NB_{cp.} = 120 / 184,2 = 0,65 \text{ року,}$$

де $NB_{cp.}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp.} = \frac{\sum NB}{N} = \frac{921}{5} = 184,2 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 801 / 120 = 6,68.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum NB / ПІ = 921 / 120 = 7,68.$$

Показники економічної ефективності від впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь» наведемо в таблиці 3.7.

Термін окупності даного заходу становить 0,68 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 6,68 та 7,68 відповідно.

Результати розрахунків запропонованих заходів зводимо в таблицю 3.8.

Показники економічної ефективності від впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Показники	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	120
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	530,2
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	434,8
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	821
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	921
6	Термін окупності недисконтований, років	0,28
7	Термін окупності дисконтований, років	0,68
8	Індекс доходності	6,68
9	Індекс прибутковості	7,68

Джерело: складено автором

Аналізуючи техніко-економічні показники роботи підприємства до та після впровадження проекту, можна зробити наступні висновки.

Виробнича потужність підприємства залишається незмінною до і після впровадження проекту.

Коефіцієнт використання потужності також не зазнав змін.

Кількість виробленої продукції в натуральному виразі залишається стабільною.

Вироблена продукція в діючих цінах також не зазнала змін.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшилися на 750 тис. грн, що становить 0,01% порівняно зі звітним роком.

Прибуток від операційної діяльності зросли на 750 тис. грн., що становить 0,04% порівняно зі звітним роком.

Рентабельність виробництва зросла на 0,01% в порівнянні зі звітним роком.

Витрати на 1 грн. виробленої продукції залишилися практично незмінними, з відхиленням від звітного року на -0,01%.

Чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилася на 1 ос., що становить 0,03% порівняно зі звітним роком.

Вплив проєкту на техніко-економічні показники роботи підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Відхилення від звітнього року	
				абсол.	відн., %
1. Виробнича потужність	тис. од.	260 142,6	260 142,6	0	0,00
2. Коефіцієнт використання потужності		0,7	0,7	0	0,00
3. Вироблено продукції в натуральному виразі	тис. од.	182 099,8	182 099,8	0	0,00
4. Вироблена продукція в діючих цінах	тис. грн.	8 649 174	8 649 174	0	0,00
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6 906 175	6 905 425	-750	-0,01
6. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	1 742 999,00	1 743 749	750	0,04
7. Рентабельність виробництва	%	25,24	25,25	0,01	0,05
8. Витрати на 1 грн. виробленої продукції	грн.	0,798	0,798	0	-0,01
9. Чисельність промислово-виробничого персоналу,	осіб	3 192	3 193	1	0,03
у т.ч. робітників	осіб	2 645	2 645	0	0,00
10. Продуктивність праці	тис. грн. / ос.	2 709,64	2 708,79	-0,85	-0,03
11. Фондовіддача	грн. / грн.	2,13	2,13	0	0,00
12. Капітальні вкладення (початкові інвестиції), всього	тис. грн.		120	120	

Джерело: складено автором

Продуктивність праці зменшилася на 0,85 тис. грн. на одну людину, що складає -0,03% порівняно зі звітним роком.

Фондовіддача залишається стабільною.

Капітальні вкладення складають 120 тис. грн, що є початковими інвестиціями у проєкт.

Ці дані свідчать про позитивний вплив впровадження проєкту на техніко-економічні показники роботи підприємства, зокрема збільшення прибутку, рентабельності та зменшення витрат.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу у діяльність ПрАТ «Оболонь».

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження служби аудиту логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь» включає ряд кроків і заходів, що допоможуть забезпечити успішну і ефективну реалізацію процесу. Основні аспекти управлінсько-організаційного забезпечення включають:

1) створення служби аудиту логістичної діяльності. Необхідно визначити організаційну структуру та функціональні обов'язки служби аудиту. Це може включати призначення кваліфікованих співробітників, визначення ролей та обов'язків кожного члена команди аудиту, розробку процедур і стандартів аудиту, а також встановлення зв'язку з іншими підрозділами компанії;

2) розробку політики аудиту логістичної діяльності. Політика аудиту повинна визначати цілі, принципи та основні пріоритети проведення аудиту логістичної діяльності. Вона повинна бути відповідною стратегії компанії і сприяти досягненню її мети забезпечення якості логістичних послуг;

3) розробку процедур аудиту. Необхідно розробити процедури, які визначатимуть методи проведення аудиту логістичної діяльності, включаючи збір і аналіз даних, оцінку відповідності процесів логістики встановленим стандартам, виявлення потенційних ризиків та пропозиції щодо покращення;

4) встановлення системи звітності. Слід створити механізми звітності та зворотного зв'язку між службою аудиту та відповідними керівниками та підрозділами компанії. Це допоможе ідентифікувати проблемні ситуації, виявити недоліки та прийняти вчасні заходи для вирішення проблем;

5) підтримку залучення ресурсів. Для успішного впровадження служби аудиту необхідна належна підтримка з боку управління компанії, включаючи адекватне фінансування, необхідні інструменти та ресурси, а також підтримку впровадження рекомендацій, що виникають з результатів аудиту;

б) навчання та розвиток персоналу. Для успішного функціонування служби аудиту логістичної діяльності необхідно забезпечити постійне навчання та розвиток аудиторів. Це може включати проведення тренінгів, участь у семінарах і конференціях, а також обмін досвідом з іншими організаціями;

7) моніторинг та оцінку результатів. Слід встановити систему моніторингу та оцінки результатів впровадження служби аудиту. Це допоможе визначити ефективність процесу, виявити можливі проблеми та зробити необхідні корективи для поліпшення діяльності служби.

Таблиця 3.9

**Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми
та впровадження запропонованого заходу**

Захід	Термін впровадження	Відповідальний
Створення служби аудиту логістичної діяльності	1 місяць	Директор з логістики
Розробка політики аудиту логістичної діяльності	2 тижні	Керівник служби аудиту
Розробка процедур аудиту логістичної діяльності	3 тижні	Аудитор логістичної діяльності
Встановлення системи звітності	2 тижні	Координатор звітності
Підтримка залучення ресурсів	продовжується	Керівник служби аудиту
Навчання та розвиток персоналу	продовжується	Відділ персоналу
Моніторинг та оцінка результатів	продовжується	Керівник служби аудиту

Джерело: складено автором

Процедури розробки політики аудиту логістичної діяльності включають наступні кроки:

1) оцінку потреби в політиці аудиту. Визначення важливості і необхідності розробки політики аудиту логістичної діяльності в контексті цілей компанії та вимог нормативних актів;

2) формування робочої групи. Створення команди, яка буде відповідальна за розробку політики аудиту. Вона може включати представників відділу логістики, контролю якості, фінансів та інших відповідних підрозділів;

3) збір і аналіз інформації. Проведення дослідження та збір інформації про поточні процеси логістичної діяльності, стандарти якості, ризики, вимоги клієнтів і законодавство. Аналіз цих даних допоможе визначити ключові аспекти, які повинні бути враховані в політиці аудиту;

4) визначення цілей і принципів. Формулювання основних цілей і принципів, які повинні бути враховані в політиці аудиту. Це може включати забезпечення високої якості логістичних послуг, зниження ризиків, вдосконалення ефективності процесів та інші аспекти, які важливі для компанії;

5) розробку політичних заходів. Встановлення конкретних політичних заходів, які допоможуть досягти визначених цілей. Це можуть бути створення системи контролю якості, впровадження процедур аудиту, визначення відповідальності за виконання аудиторських вимог тощо;

6) затвердження та комунікація. Затвердження розробленої політики аудиту логістичної діяльності керівництвом компанії та її комунікація всім зацікавленим сторонам, включаючи співробітників, контрагентів та клієнтів;

7) оновлення та вдосконалення. Постійне оновлення та вдосконалення політики аудиту залежно від змін внутрішніх та зовнішніх факторів, а також результатів аудиту із метою підвищення її ефективності.

Процедури розробки процедур аудиту логістичної діяльності включають наступні етапи (рис. 3.3).

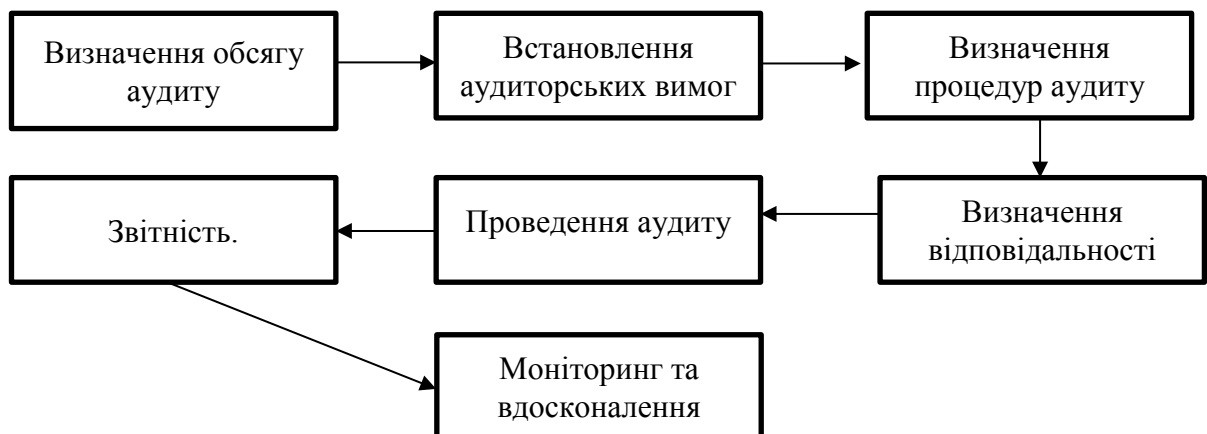


Рис. 3.3. Етапи процедури аудиту логістичної діяльності

Джерело: складено автором

Розглянемо ці етапи більш детально:

1) визначення обсягу аудиту. Оцінка та визначення обсягу логістичних процесів, які будуть охоплені аудитом. Це можуть бути такі елементи, як управління запасами, транспортування, складське господарство, управління ланцюгом постачання тощо;

2) встановлення аудиторських вимог. Розробка чітких аудиторських вимог, які будуть використовуватись під час проведення аудиту логістичної діяльності. Ці вимоги повинні відповідати стандартам якості, законодавству та внутрішнім процедурам компанії;

3) визначення процедур аудиту. Розробка конкретних процедур аудиту, які включають збір і аналіз даних, оцінку відповідності процесів логістики стандартам, ідентифікацію ризиків та пропозиції щодо покращень. Ці процедури можуть включати використання аудиторських чек-листів, інтерв'ю зі співробітниками, перевірку документації та інше;

4) визначення відповідальності. Встановлення ролей і відповідальності для виконання процедур аудиту. Це включає призначення аудиторів логістичної діяльності, визначення їх функціональних обов'язків та взаємодії зі структурними підрозділами компанії;

5) проведення аудиту. Реалізація розроблених процедур аудиту, включаючи збір необхідних даних, проведення оцінки та аналізу, ідентифікацію невідповідностей та розробку рекомендацій з покращення логістичних процесів;

6) звітність. Підготовка звіту про результати аудиту логістичної діяльності, включаючи виявлені недоліки, рекомендації щодо покращень та плани дій. Звіт має бути переданий керівництву компанії та зацікавленим сторонам;

7) моніторинг та вдосконалення. Постійне відстеження реалізації рекомендацій з покращення, вдосконалення процедур аудиту та забезпечення постійного контролю якості логістичної діяльності.

Враховуючи вищевказані аспекти, ПрАТ «Оболонь» повинна встановити чітку стратегію та процедури для впровадження служби аудиту логістичної діяльності. Забезпечення належного управлінсько-організаційного забезпечення допоможе компанії досягти високої якості логістичних послуг та покращити ефективність своєї діяльності.

Висновки до 3 розділу

Для впровадження системи внутрішнього аудиту логістичної діяльності у ПрАТ «Оболонь» пропонуються два альтернативні варіанти організації служби внутрішнього аудиту: централізована система та децентралізована система. Для впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг буде створено нову посаду аудитора логістичної діяльності за централізованим способом.

1) Централізована система внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії.

У централізованій системі внутрішнього аудиту логістичної діяльності, функції аудиту зосереджені в одному центрі або відділі компанії. Основні характеристики цього підходу включають:

- створення централізованого аудиторського відділу, що відповідає за проведення аудиту логістичної діяльності в усіх підрозділах компанії;
- централізоване збирання, обробка і аналіз даних, пов'язаних з логістичною діяльністю;
- розробка інструкцій та стандартів, які регулюють процес внутрішнього аудиту логістичної діяльності;
- забезпечення єдності і стандартизації процесу аудиту в усіх підрозділах компанії;
- можливість проводити аналіз логістичної діяльності на рівні компанії в цілому та приймати стратегічні рішення щодо її удосконалення.

2) Децентралізована система внутрішнього аудиту логістичної

діяльності компанії.

У децентралізованій системі внутрішнього аудиту логістичної діяльності, функції аудиту розподілені між різними підрозділами компанії. Основні характеристики цього підходу включають:

- призначення аудиторів логістичної діяльності в кожному підрозділі компанії, які відповідають за проведення аудиту на своєму рівні;
- децентралізоване збирання і обробка даних, пов'язаних з логістичною діяльністю;
- розробка локальних інструкцій та стандартів аудиту логістичної діяльності в кожному підрозділі компанії;
- забезпечення більшої гнучкості та адаптації до специфіки роботи кожного підрозділу;
- можливість проводити детальний аналіз логістичної діяльності на рівні окремих підрозділів та швидко виявляти і виправляти проблеми.

В обох випадках для впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь» передбачається створення нової посади аудитора логістичної діяльності. Цей аудитор буде відповідати за проведення аудиту, контроль якості логістичних послуг та розробку відповідних стандартів і процедур.

Впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг на ПрАТ «Оболонь» є економічно ефективним заходом, що може принести додатковий прибуток компанії.

Запропонований захід матиме короткий термін окупності (менше одного року) і позитивні показники індексу доходності та індексу прибутковості. Це свідчить про вигідність і рентабельність впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг.

Загалом впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь» є раціональним кроком, оскільки воно принесе додатковий прибуток, матиме короткий термін окупності та позитивні показники економічної ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістика в сучасному бізнесі відіграє незаперечно важливу роль у досягненні успіху і створенні конкурентних переваг. Розробка та реалізація ефективної логістичної стратегії стають ключовими факторами для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів. У даній роботі було розглянуто основні кроки і принципи розробки та впровадження логістичної стратегії, а також визначено їхню значущість та вплив на успішність підприємства.

Основною метою розробки логістичної стратегії є забезпечення оптимального розподілу ресурсів, зменшення витрат та підвищення ефективності логістичних процесів. Перший крок у розробці стратегії полягає у вивченні ринкових умов, конкурентного середовища та аналізі потреб клієнтів. Це дозволяє компанії визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегію, спрямовану на задоволення потреб клієнтів.

Одним із ключових аспектів логістичної стратегії є оптимізація ланцюга постачання. Це включає в себе планування та керування запасами, вибір постачальників, управління транспортними процесами та координацію всіх логістичних діяльностей. Оптимізація ланцюга постачання допомагає знижувати витрати, збільшувати ефективність та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Розробка логістичної стратегії також передбачає привернення уваги до інноваційних технологій та автоматизації логістичних процесів.

Використання сучасних інструментів та систем управління ланцюгом постачання може значно полегшити та прискорити роботу, забезпечити точність та мінімізувати ризики.

Наприклад, впровадження системи автоматизованого управління складом дозволяє оптимізувати процеси зберігання та переміщення товарів, уникнути помилок та затримок, а також забезпечити швидкий доступ до потрібних матеріалів та товарів.

Постійний моніторинг та контроль за реалізацією логістичної стратегії є необхідною складовою успішного впровадження. Систематичне спостереження за виконанням запланованих заходів, використанням ресурсів та збором даних дозволяє вчасно виявляти відхилення, проблеми та можливості для вдосконалення. Використання інструментів та систем автоматизації, таких як системи управління ланцюгом постачання, сприяє отриманню реального часу інформації та швидкому реагуванню на виявлені відхилення.

Оцінка ефективності реалізованої логістичної стратегії відіграє важливу роль у визначенні успіху та вдосконаленні стратегічних підходів у майбутньому. Використання ключових показників ефективності дозволяє оцінити досягнуті результати порівняно з поставленими цілями.

Крім того, порівняння з конкурентами та аналіз ринку допомагають виявити переваги та недоліки стратегії, що дає можливість вдосконалити її в майбутньому.

Впровадження ефективної логістичної стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат та підвищенню задоволеності клієнтів. Використання сучасних технологій, оптимізація ланцюга постачання, постійний моніторинг та контроль, оцінка ефективності – всі ці кроки сприяють досягненню цілей та успішності підприємства.

ПрАТ «Оболонь» належить до пивоварної галузі. Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що спрямована на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Отже, протягом 2021-2022 рр. спостерігаємо позитивне збільшення обсягу реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у натуральному вираженні на 14,17%. Також відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» на 2 662 582 тис. грн. Поряд зі збільшенням чистого доходу підприємства відбулося зростання собівартості реалізованої продукції ПрАТ

«Оболонь» на 874073 тис. грн. або на 17,92%.

Після проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» можна дійти висновку, що на товаристві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Щодо слабких сторін, то підприємству варто направити свої зусилля на зменшення заборгованості та підвищення ефективності розвитку товариства. За результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» встановлюємо, що досліджуване підприємство має низку сильних сторін і можливостей на ринку реалізації продажу напоїв.

Для впровадження системи внутрішнього аудиту логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» пропонуємо розглянути два альтернативні варіанти організації служби внутрішнього аудиту:

- централізована система внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії;
- децентралізована система внутрішнього аудиту логістичної діяльності компанії.

Для впровадження внутрішнього аудиту якості логістичних послуг у ПрАТ «Оболонь» буде створено нову посаду аудитора логістичної діяльності за централізованим способом.

У результаті внутрішнього аудиту якості логістичних послуг підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Загалом розробка та впровадження логістичної стратегії є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу та ретельного аналізу.

Однак вона варта зусиль, оскільки може значно покращити функціонування підприємства, забезпечити стабільність та успіх на ринку. Правильно розроблена та ефективно реалізована логістична стратегія стане вагомим конкурентним перевагою та допоможе досягти поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусова І.М. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2017. 336 с.
2. Василюшина Н.В. Логістична стратегія підприємства: формування та реалізація: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 288 с.
3. Вишневіська Н.Л. Логістика: навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 296 с.
4. Глушечевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (85). С. 139-148.
5. Гриненко В.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 416 с.
6. Гринчак Н.А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102.
7. Деркач О.В. Логістична стратегія підприємства: формування, розробка, впровадження: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 224 с.
8. Дослідження ринку пива в Україні. Pro-consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>.
9. Дунда С.П., Рибачук-Ярова Т.В., Болотіна І.М. Тенденції розвитку підприємств пивоварної галузі. URL: <http://surl.li/faohq>.
10. Жуковський В.М. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 320 с.
11. Заблоцький О.І. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор, 2018. 368 с.
12. Калініченко О.О. Логістична стратегія підприємства: теорія та практика: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 248 с.
13. Карпенко О.О. Механізм кластеризації транспортно-логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy>.

nya.com.ua/?op=1&z=4428.

14. Кравченко А.В. Логістична стратегія підприємства: організаційний аспект: монографія. Київ: Кондор, 2017. 248 с.

15. Кравченко А.В. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 448 с.

16. Крикавський Є.В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5 (179). С. 30-42.

17. Лапін О.А. Логістика: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. 416 с.

18. Луців О.В. Логістика підприємств та логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 352 с.

19. Мамчур В.В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 456 с.

20. Мельник Ю.В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2018. 336 с.

21. Омельченко В.І. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2019. 480 с.

22. Омельченко В.І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.

23. Омельченко В.І. Стратегічна логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 416 с.

24. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua>.

25. Петрик І.В. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 320 с.

26. Романюк О.В. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 336 с.

27. Семенець-Петровський В.І. Логістика підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 352 с.

28. Синютин В.М. Логістика та управління ланцюгами постачання: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с.

29. Сухорукова Т.Г., Назаренко І.Л. Характеристика класифікаційних ознак транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 51-57.
30. Трушкіна Н.Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 156-172.
31. Шандрівська О.Є., Якимишин Л.Я. Дослідження глобального ринку логістичних послуг: світові тенденції та вплив на Україну. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2018. № 892. С. 212-221.
32. Шевчук О.І. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2017. 352 с.
33. Яновський Б.В. Логістична стратегія підприємства: організація та методика розробки: монографія. Київ: Видавництво КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 312 с.
34. Яновський Б.В. Логістичне управління: підручник. Київ: Кондор, 2018. 400 с.
35. Яновський Б.В. Логістика підприємств: організаційний аспект: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 296 с.
36. Яновський Б.В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2017. 432 с.
37. Яровий А.П. Логістика підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
38. Яровий А.П. Логістичне управління: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 400 с.
39. Яценко С.П. Логістика підприємства: підручник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2017. 376 с.
40. Adamowicz M. Logistics management in the context of sustainable development. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House, 2018. 230 p.
41. Antoniuk L. Contemporary logistics: theory, methodology, practice:

monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 360 p.

42. Baran J. Logistics in transport: transport logistics. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2019. 430 p.

43. Bondarchuk O. Logistics of the international supply chain: monograph. Kyiv: Publishing House «Education and Science» LLC, 2018. 240 p.

44. Boyko O. Logistics: textbook. Kyiv: LLC «MCNIP», 2016. 336 p.

45. Cherkashyna O. Modern trends in logistics management: monograph. Kyiv: Publishing and Printing Center «Kyiv University», 2018. 336 p.

46. Demkiv O. Formation and development of logistics infrastructure in the region: monograph. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 376 p.

47. Dmytriiev O. Modern trends in logistics and supply chain management: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2018. 314 p.

48. Doroshenko M. Logistics of supply chains in the system of enterprise management: monograph. Kyiv: DAK, 2019. 224 p.

49. Dubovetskyi V. Logistics of international transportation: textbook. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic National University, 2018. 348 p.

50. Fedorchenko A. Fundamentals of logistics: textbook. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 528 p.

51. Fialko N. Logistics infrastructure of Ukraine in the system of European integration: monograph. Kharkiv: TOV «Helvetyka», 2018. 320 p.

52. Harkusha H. Logistics and supply chain management: textbook. Kyiv: Center for Educational Literature, 2018. 448 p.

53. Horielov D. Logistics of the agro-industrial complex: textbook. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 248 p.

54. Ivanov V. Logistics management: textbook. Kyiv: Publishing House «Kyiv University», 2017. 496 p.

55. Kandyba M. Logistics of international trade: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 328 p.

56. Klymchuk V. Business logistics: textbook. Kyiv: Kondor, 2018. 380 p.
57. Kolesnik V. Modern logistics and supply chain management: monograph. Kyiv: «Education and Science» LLC Publishing House, 2017. 312 p.
58. Kostiuchenko V. Business logistics: textbook. Kyiv: Kondor, 2017. 320 p.
59. Kovalchuk A. Logistic support for the functioning of enterprises: textbook. Kyiv: Publishing House «Kyiv University», 2017. 400 p.
60. Kozachenko A. Optimization of logistics systems of enterprises: monograph. Kharkiv: «Odissey», 2018. 344 p.
61. Kozachenko A. Transport and warehouse logistics: textbook. Kharkiv: Publishing House of Kharkiv National University of Economics, 2019. 496 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	01.01.2023 05391057
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 2055			
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 національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1-к**

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 245	3 523
первісна вартість	1001	44 059	44 066
накопичена амортизація	1002	(39 814)	(40 543)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	63 759	109 875
Основні засоби	1010	4 067 871	3 814 672
первісна вартість	1011	12 043 666	12 120 790
знос	1012	(7 975 795)	(8 306 118)
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	18 747	18 773
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквизиційні 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	4 154 636	3 946 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 040 911	1 134 000
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 перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	417 089	580 193
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	157 790
з бюджетом	1135	72 919	64 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 350	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 978	9 311
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 122	152 794
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	11 950	9 308
Усього за розділом II	1195	1 638 807	2 108 339
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 793 443	6 055 196

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	2 293 845	2 150 864
Додатковий капітал	1410	695	8 353
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 658	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188 568	1 446 230
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	2 542 672	3 665 011
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	388 485	423 886
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
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	1 066 323	986 405
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	868 793	228 627
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	794 275	475 713
розрахунками з бюджетом	1620	131 216	189 871
у тому числі з податку на прибуток	1621	258	84 378
розрахунками зі страхування	1625	5 316	5 020
розрахунками з оплати праці	1630	22 719	140 898
одержаними авансами	1635	175 676	154 925
розрахунками з учасниками	1640	1 876	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 950	85 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 876	30 773
Усього за розділом III	1695	2 184 448	1 403 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 793 443	6 055 196

Примітки: н/д

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			05391057

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

за 2022 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	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(5 751 536)	(4 877 463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
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	19 467	128 230
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	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
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
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10 819)	(0)
Інші витрати	2270	(150 513)	(-32 680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	(0)	(150 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	(0)	(130 821)

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	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: 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	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
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	3,428400	-0,402400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,428400	-0,402400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: н/д

Керівник Булах І.

Головний бухгалтер Бахов І.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

15

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Підприємство ПрАТ "Оболонь" Дата (рік, місяць, число) _____ за СДРПОУ
Територія Київська за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД
Середня кількість працівників¹ _____
Адреса, телефон м. Київ, вул. Богатирська, 3
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2022	04	20
05391057		
8038000000		
11.05; 11.01; 11.06		

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 245
первісна вартість	1001	43 969	44 059
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 814)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	63 759
Основні засоби	1010	4 352 291	4 067 871
первісна вартість	1011	12 080 275	12 043 666
знос	1012	(7 727 984)	(7 975 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	18 542	18 747
Довгостромова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 366 805	4 154 636
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	1 015 849	1 040 911
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	417 089
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101 840	52 838
з бюджетом	1135	69 326	72 919
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 350
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	13 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	29 122
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 983	11 950
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 638 807
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 869 058	5 793 443

Примітки на сторінках з 23 по 61 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 5.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

16

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	73 144	73 144
Капітал у дооцінках	1405	2 445 387	2 293 845
Додатковий капітал	1410	1 198	695
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	(7 155)	(7 658)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	188 568
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Усього за розділом I	1495	2 673 996	2 542 672
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	388 485
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 020 282	1 066 323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	868 793
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	709 905	794 275
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	131 216
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	258
розрахунками зі страхування	1625	4 980	5 316
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	22 719
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	183 041	175 676
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	33 497	36 950
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	30 876
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 184 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	5 889 058	5 793 443

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.

Примітки на сторінках з 23 по 61 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 5.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

17

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	04	20
			05391057		
		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Валовий:			
прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	(238 394)
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	-	(1 618)
Інші витрати	2270	-	15 776
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		324 912
збиток	2295	(150 590)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		338 614
збиток	2355	(130 821)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(503)	(718)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(503)	(718)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(503)	(718)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(131 324)	337 896

Примітки на сторінках з 23 по 61 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 5.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Консолідована фінансова звітність
31 грудня 2021 року

18

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	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	(0,4024)	1,0415
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,4024)	1,0415
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Булах І.

Бахов І.