

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

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

освітньої програми _____ «Логістика»

на тему: « Вибір та обґрунтування логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства»

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

Ткаченко Владислав Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“16” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ткаченко Владиславу Володимировичу

1. Тема роботи Вибір та обґрунтування логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р № 834.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.

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

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

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розділ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Розділ 3. ОБґРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ткаченко В.В.

(прізвище та ініціали)

Петухова О.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ткаченко В.В. Вибір та обґрунтування логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота здобуття освітнього ступеня магістра з освітньої програми – логістика. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Досліджено теоретико-методичні аспекти обґрунтування логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства. В роботі проаналізовані методичні підходи до формування логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства. Розглянуті науково-практичні основи розробки логістичних стратегій у закупівельній діяльності підприємства. Проаналізоване середовище функціонування підприємства та поданий управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь».

На основі узагальнення результатів дослідження системи формування логістичних стратегій у закупівельній діяльності ПрАТ «Оболонь», обрано логістичну стратегію у закупівельній діяльності, зокрема, обґрунтовано необхідність прийняття управлінського рішення щодо зміни постачальника сировини.

Кваліфікаційна робота викладена на 110 сторінках (без урахування додатків), містить 25 таблиць, 7 рисунків.

Ключові слова: логістика, логістичні стратегії, підприємство, закупівельна діяльність, пивна промисловість.

ABSTRACT

Tkachenko V.V. Selection and justification of logistics strategies in the procurement activities of the enterprise. - Manuscript.

Graduation thesis on the educational program - logistics. National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Theoretical and methodological aspects of substantiation of logistics strategies in the procurement activities of the enterprise are studied. The methodical approaches to the formation of logistics strategies in the procurement activities of the enterprise are analyzed in the work. Scientific and practical bases of development of logistic strategies in purchasing activity of the enterprise are considered. The operating environment of the enterprise is analyzed and the administrative analysis of Obolon PJSC activity is presented.

Based on the generalization of the results of the study of the system of formation of logistics strategies in the procurement of PJSC "Obolon", the logistics strategy in procurement was selected, in particular, the need for management decisions to change the supplier of raw materials.

Thesis is presented on the 110 pages (excluding appendices), contains 25 tables, 7 figures.

Keywords: *logistics, logistics strategies, enterprise, purchasing activity, beer industry.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ	
ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність логістичної стратегії підприємства	9
1.2. Види логістичних стратегій на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до вибору логістичних стратегій в закупівельній діяльності.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ	
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	
Аналіз середовища функціонування пивзаводу.....	36
Нормативно-правове забезпечення управління логістичної діяльності підприємства.....	43
Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»	48
Аналіз логістичної та закупівельної діяльності ПрАТ «Оболонь» ...	60
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ	
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	
Вибір логістичної стратегії в закупівельній діяльності ПрАТ «Оболонь».....	72
Обґрунтування вибору постачальника ПрАТ «Оболонь».....	82
Управлінське забезпечення реалізації логістичної стратегії підприємства у закупівельній діяльності.....	92
Висновки до розділу 3... ..	100
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку логістика завдяки системному підходу, що реалізується в процесі управління матеріальними потоками, набуває все більшого поширення. Закупівлі матеріально-технічних ресурсів, які є початковою ланкою логістичного ланцюга, зумовлюють функціонування виробничого процесу, ціну, якість, а отже, й конкурентоспроможність продукції, що визначає важливе місце закупівельної логістики у логістичній системі підприємства.

Потенційні можливості підприємств реалізуються неповністю через недостатню ефективність їх логістичної діяльності, зокрема, неналежне забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Це викликає необхідність застосування логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів.

Теоретичні основи закупівельної логістики розкриті в працях І. Бажина, Л. Балабанової, А. Гаджинського, А. Германчук, Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Музики, В. Ніколайчука та ін., що вимагає критичного аналізу й систематизації поглядів науковців на її сутність, мету, завдання, функції. Якщо теоретико-методологічні засади логістичного управління підприємством викладені у працях Є. Крикавського, Л. Фролової, то сутність і функції логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, його відмінності від закупівельної логістики опрацьовані недостатньо.

Метою дослідження виступає комплекс заходів щодо вибору логістичної стратегії у закупівельній діяльності підприємств харчової промисловості.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- дослідити сутність логістичної стратегії підприємства;
- вивчити види логістичних стратегій на підприємстві;

- розглянути методичні підходи **вступу** до вибору логістичних стратегій в закупівельній діяльності;
- провести аналіз середовища функціонування підприємства;
- здійснити управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати логістичну систему ПрАТ «Оболонь»;
- обрати логістичну стратегію у закупівельній діяльності;
- обґрунтувати доцільність зміни постачальників ПрАТ «Оболонь»;
- спроектувати управлінське забезпечення обраної логістичної стратегії.

Об'єкт дослідження – це процес обґрунтування логістичної стратегії підприємства.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти вибору логістичної стратегії підприємства.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана робота.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 109 сторінках. Робота містить 25 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1. 1 Сутність логістичної стратегії підприємства

Впровадження логістичних систем управління на підприємствах дозволяє реалізувати основні цілі та підвищити дохід підприємства:

перша мета – підвищення якості обслуговування через зменшення дефіциту, що може виникнути при порушенні договірних умов поставки товарів і, відповідно, втрат від дефіциту товарів; зменшення запасів надлишкових товарів і зниження витрат на їх утримання (або на їх ліквідацію); друга мета – скорочення сукупних витрат і втрат на формування, рух і перетворення товарних, грошових та інформаційних потоків через реалізацію раціональної схеми товароруку; мінімізація та оптимізація запасів у всіх каналах товароруку; комбіноване використання різних видів транспорту; розроблення гнучких графіків доставки товарів та оптимального замовлення; оптимальне розміщення складського господарства на території, що обслуговується; використання прогресивних форм термінальної і складської обробки вантажів; зниження втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні товарів; зменшення витрат на управління [4].

За своїми масштабами і значущістю інтеграційне дослідження логістичних систем належить до стратегічного аналізу, який передбачає необхідність вивчення основних тенденцій та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на розвиток логістичної системи. Цьому сприяє формування логістичної стратегії, що враховує сучасні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства торгівлі У науковій літературі відсутня єдність поглядів у визначенні змісту поняття «логістична стратегія».

Стратегічний підхід поширюється на функціональні та загальнокорпоративні завдання, процес визначення стратегічних компетенцій, довготривалу перспективу розвитку підприємства. У монографічному дослідженні визначимо основні положення, що розкривають сутність логістичної стратегії, саме: зміст формування, призначення, мету, основні вимоги до формування логістичної стратегії, фактори впливу та методи дослідження логістичної діяльності підприємства торгівлі.

Так, вчений В. Родников, вважає, що логістична стратегія – це одна із функціональних стратегій підприємства (разом із виробничою, фінансовою, маркетинговою стратегією розвитку), що ідентифікується в логістичних системах [1].

Теоретичні засади розробки логістичних стратегій та практичні аспекти її впровадження висвітлено у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких М. Портер, Ф. Котлер, Г.Л. Азоєв, А.М. Гаджинський, В.І. Сергєєв, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс. Проте, незважаючи на значні досягнення у теорії та практиці розробки логістичної стратегії, існують деякі проблеми, що залишаються предметом дискусій і обговорень вчених і потребують подальших досліджень.

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia*, за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва [2].

Крім цього, існує і таке розуміння економічної стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємства щодо маркетингової, виробничої, фінансової, комерційної діяльності підприємства. Зміни у визначенні поняття «стратегія» відбувалися відповідно під впливом економічного розвитку суспільства. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед підприємством, воно обирає власний перспективний напрямок розвитку для досягнення конкурентних переваг на ринку. Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю визначає систему цілей та принципів оптимізації бізнес-процесів,

що сприяють подальшому розвитку підприємства торгівлі. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємство формує портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна із функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління діяльністю підприємства.

Л.В. Фролова у монографії «Механізм логістичного управління торговельним підприємством» визначає стратегію логістичного управління «як набір завдань, пов'язаних із формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення мети ефективного використання ресурсів на основі синхронізації логістичних процесів при утворенні логістичних потоків» [72].

За О.М. Тридідом і К.М. Таньковим, логістична стратегія – це «сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства», а логістична стратегія підприємства є фактором забезпечення процесу формування його політики у сфері логістики. Ця політика, як необхідний елемент планування та управління внутрішніми й зовнішніми бізнес-процесами на основі їхньої інтеграції та координації має на меті отримати конкурентні переваги на ринку. Вчені розглядають логістичну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, яка є довгостроковою програмою дій щодо забезпечення логістичної діяльності [65].

Є.В. Крикавський вважає, що логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [39].

За Д. Уотерсом логістична стратегія включає всі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом поставок, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі поставок» [69].

На думку О.М. Тридіда та К.М. Танькова, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів, як:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз логістичного середовища підприємства;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень [64].

Вихідною точкою проектування логістичної стратегії Д. Уотерс вважає всебічний аналіз загальнокорпоративної стратегії, що дає змогу зрозуміти, яким чином логістична діяльність сприяє її реалізації, після чого можна узагальнити отримані результати у вигляді логістичної місії. При цьому необхідно враховувати середовище, в якому існує підприємство, та його компетенції (ключові фактори успіху) [68].

Є.В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які мають пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов, як:

- наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримуючих стратегій;
- можливість формування структури виробництва (продажу) відповідно до концепцій логістики;
- наявність вертикальної логістичної інтеграції підприємства;
- наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтовані на матеріальні потоки;
- відповідність систем управління та інформації;
- проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації;
- залучення висококваліфікованих кадрів [36, с. 208–211].

О.М. Тридід і К.М. Таньков сформулювали вимоги до досягнення ефективності логістичної стратегії так:

- підтримка зв'язків логістики з корпоративною стратегією;

- удосконалення організації руху матеріальних потоків;
- надходження необхідної інформації та технологія її обробки;
- ефективне управління трудовими ресурсами;
- тісний взаємозв'язок з іншими підприємствами та комерційними структурами щодо відпрацювання стратегії;
- облік прибутку від логістики у системі фінансових показників;
- визначення оптимальних рівнів якості логістичного обслуговування;
- ретельна розробка логістичних операцій [64, с. 56].

У термінологічному словнику О.М. Родникова логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства або на рівні регіону) розміщення капітальних інвестицій у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [54, с. 56].

А.І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації» [56].

Розглядаючи підходи до розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у науковій літературі, варто наголосити на недостатньому висвітленні проблеми застосування аналітичних і математичних методів при формуванні логістичних стратегій.

Таким чином, згідно з наведеними підходами науковців до трактування поняття «логістична стратегія» можна зробити висновки, що логістична стратегія підприємства: – формується на часовому (довгострокове планування), стратегічному (взаємозв'язок логістики із корпоративною стратегією), інтегрованому (інтегрування усіх логістичних елементів), економічному (оптимізація руху потоків) та інформаційному рівнях (формування ефективних інформаційних мереж); – за змістом включає в себе

цілі, критерії їх досягнення та заходи з раціонального управління та координації потокових процесів для формування стратегії підприємства; – полягає у підтримці корпоративної (маркетингової, операційної) стратегії підприємства; – полягає у зниженні рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

Види логістичних стратегій на підприємстві

Необхідно розподіляти логістичні стратегії за типами та видами. Тип відображає конкретну сукупність стратегій, що мають певні ознаки або однорідну спрямованість. Поняття «вид» – це основна структурна одиниця, що виражає ступінь виразності загальних для видового ряду ознак в одиничному предметі або явищі, тобто в даному випадку становить той чи інший тип (модель або зразок, якому відповідають певні предмети, явища або дії).

Типи логістичних стратегій. Можна виділити два основні типи логістичних стратегій – «тонку» та «динамічну».

Мета «тонкої» логістичної стратегії полягає у виконанні кожної логістичної операції з мінімальним використанням трудових, фінансових та матеріальних ресурсів. Для цього в логістичній системі створюється оптимальний потік ресурсів, що забезпечує мінімальний час виконання замовлень, обсяг запасів і загальних витрат. «Тонку» стратегію найкраще застосовувати, коли попит стабільний або, принаймні, передбачуваний. Ця логістична стратегія зумовлює прагнення до найбільшого успіху, якщо попит на товари стійкий і в умовах конкуренції важливим фактором стає ціна. Така стратегія, як правило, характерна для товарів широкого попиту, в тому числі продуктів харчування, де найважливішою умовою досягнення успіху є найнижчі витрати [53].

Мета динамічної логістичної стратегії – забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на зміни попиту. Дану логістичну стратегію доцільно застосовувати на підприємствах, які

пропонують широкий асортимент товарів, а також в умовах, коли попит різко змінюється і спрогнозувати його складно.

Підприємства, що використовують динамічну логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах, при цьому допустимі додаткові витрати для забезпечення незапланованих потреб клієнтів.

З огляду на проведене нами дослідження, вважаємо, що найбільш прийнятним типом стратегії для підприємства торгівлі є динамічна логістична стратегія.

Порівнюючи характеристики «тонкої» і динамічної стратегій, Дональд Уотерс зауважує: «На перший погляд цілі тонкої та динамічної логістичних стратегій здаються суперечливими. В одному випадку (тонкої) спираються на мінімізацію логістичних витрат, а обслуговування споживачів розглядається як обмеження; в іншому (динамічної) – виявляється прагнення до максимально високої якості обслуговування споживачів, а обмеженням вважаються витрати».

І далі Д. Уотерс зазначає: «Обидві логістичні стратегії полягають у тому, що задоволення споживачів і низькі витрати – домінуючі напрями, але використовують різний опис процесу, і тому забезпечують досягнення мети. Іншими словами: підприємствам зовсім не потрібно вибирати тільки одну стратегію на шкоду іншій. Ретельний аналіз використання вищенаведених стратегій вказує на той факт, що і та, й інша можуть доповнювати одна одну; мають як свої власні переваги, так і обмеження, особливо якщо деякі характеристики враховуються ізольовано» [69].

Третя стратегія – стратегічні союзи, базується на ідеях інтеграції. Мета цієї стратегії – досягти збільшення ефективності взаємодії різноманітних бізнес-організацій, коли всі працюють разом і спільно отримують вигоди від довгострокової кооперації. Інтегрований логістичний ланцюг завдяки використанню нових технологій може охоплювати сотні підприємств, регіони, забезпечувати міжрегіональну взаємодію. Результат інтеграції – зниження витрат, ризиків можливих збитків, зростання якості послуг, що надаються.

Як уже зазначалося, логістичні концепції мають стратегічний вплив на діяльність підприємств, у тому числі на прибуток і доходи підприємства, від них залежить час виконання замовлень, сприйняття цінності товарів, надійність поставок. Стратегічна значимість логістичних концепцій визначається тим, що без них неможливо ефективно виконати основні операції, які використовують підприємства. Якщо корпоративні та бізнес-стратегії описують загальні цілі, то логістична займається фактичним переміщенням товарів і наданням послуг, необхідних для досягнення цих цілей. Споживачів цікавлять якість, рівень обслуговування, надійність, наявність, гнучкість, швидкість доставки, розміщення, партнерські відносини з постачальниками, екологічні наслідки, переробка відходів та інші чинники. Усі ці критерії залежать від вибору логістичної стратегії підприємства [60].

Найчастіше логістична стратегія підприємства може бути спрямована на:

- мінімізацію витрат. Стратегія мінімізації логістичних витрат обумовлює підвищення прибутку (вигідно для підприємства) та зниження ціни (вигідно для споживачів);
- оптимізацію часових параметрів. Логістична стратегія сприяє швидкій доставці товарів;
- ефективне обслуговування споживачів. Підприємства прагнуть стійкої і довгострокової конкурентної переваги завдяки логістичній стратегії, оптимізують взаємодію у ланцюзі поставок;
- високу якість. Логістична стратегія повинна гарантувати товари і послуги найвищої якості;
- гнучкість зміни обсягу товарів. Рівень зміни попиту регулюється логістичними концепціями «точно в строк», «швидкого реагування», що дозволяє враховувати мінливі інтереси покупців;
- застосування новітніх технологій. Інформаційні технології використовуються залежно від логістичних функціональних областей;

– географічне розміщення. Логістична стратегія передбачає розміщення постачальників, складу або дистриб'юторів поблизу споживача. Таким чином, формування логістичної стратегії становить комплексний, упорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи створення вартості і покращення рівня обслуговування для споживачів [71].

Стратегічне управління логістикою постачання поряд із стратегічним управлінням виробничою логістикою та стратегічним управлінням логістикою розподілу є складовою стратегічного управління логістикою. Під стратегічним управлінням логістикою постачання, на наш погляд, слід розуміти процес, що забезпечує ефективність закупівельної діяльності, який складається з п'яти етапів (рис. 1.1).

Першим етапом стратегічного управління логістикою постачання на підприємстві є визначення мети та цілей стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів. Метою стратегічного управління логістикою постачання, на наш погляд, є забезпечення економічної ефективності матеріальних, інформаційних та фінансових потоків при закупівлі необхідних для виробничого процесу матеріально-технічних ресурсів.

Відповідно до цього цілями стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємствах є:

- вирішення завдання «зробити або купити»;
- забезпечення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах з мінімальними витратами;
- налагодження тісних, взаємовигідних зв'язків із постачальниками для повного та своєчасного задоволення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах необхідної якості;
- планування процесів транспортування і складування.

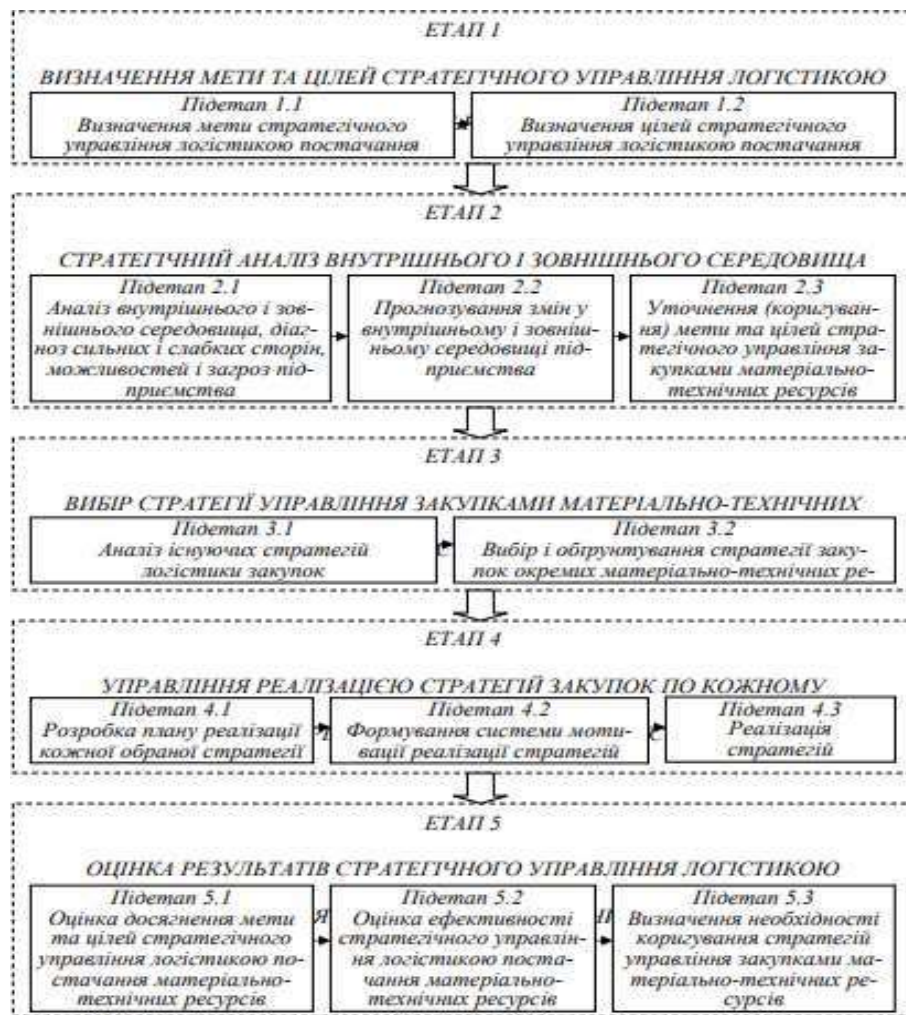


Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного управління логістикою постачання на підприємстві [68]

Другий етап стратегічного управління логістикою постачання передбачає здійснення стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів. Підетап 2.1 (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо постачання матеріально-технічних ресурсів) здійснюється на основі SWOT-аналізу і дозволяє діагностувати сильні та слабкі сторони підприємства у сфері закупок, які є чинниками успіху або краху у конкурентній боротьбі. Аналіз зовнішнього середовища закупівель матеріально-технічних ресурсів аграрного підприємства дає змогу оцінити стратегічні умови постачання (можливості і загрози), що створюються зовнішнім середовищем.

Підетап 2.2 (прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів),

на нашу думку, має здійснюватись за окремими використовуваними у виробничому процесі ресурсами і передбачати зміну потреби у них та вплив цього на закупки матеріально-технічних ресурсів. Підетап 2.3 (уточнення / коригування мети та цілей стратегічного управління закупками матеріально-технічних ресурсів) здійснюється відповідно до SWOT-аналізу та даних прогнозу. Третім етапом стратегічного управління логістикою постачання є вибір стратегії управління закупками кожного матеріально-технічного ресурсу. На даному етапі спочатку проводиться аналіз існуючих стратегій логістики закупок на можливість використання на підприємствах.

Високу ефективність логістичного управління закупівельною діяльністю підприємства в довгостроковому періоді, на нашу думку, може забезпечити вибір і обґрунтування стратегії (чи поєднання кількох стратегій) закупок кожного з видів матеріально-технічних ресурсів, що й передбачено підетапом 3.2 стратегічного управління логістикою постачання.

На четвертому етапі стратегічного управління логістикою постачання здійснюється управління реалізацією стратегій закупок по кожному матеріально-технічному ресурсу. Слід зазначити, що при розробці плану реалізації кожної із стратегій закупок матеріально-технічних ресурсів (підетап 4.1), необхідно дотримуватись системного підходу. Тобто плани реалізації стратегій закупок матеріально-технічних ресурсів у підприємствах, по-перше, не повинні суперечити один одному та планам реалізації інших функціональних стратегій і плану реалізації корпоративної стратегії; по-друге, мають пов'язуватися із планами реалізації інших функціональних стратегій та відповідати плану реалізації корпоративної стратегії. Підетап 4.2 передбачає формування системи мотивації реалізації стратегій закупок. Ми вважаємо, що мотиви реалізації стратегій закупок мало чим відрізняються від мотивів праці. Найбільш дієвими мотивами реалізації стратегій закупок у підприємствах, на наш погляд, можуть бути матеріальні винагороди та додаткові пільги. Серед матеріальних винагород слід виділити підвищення заробітної плати, додаткові виплати, участь у прибутках підприємства, а серед додаткових пільг –

службові автомобілі, безпроцентні або за низькими ставками кредити на придбання автомобілів і поліпшення житлових умов, допомога в оплаті навчання та витрат на підвищення кваліфікації особам, що відповідають за закупки. Водночас реалізація стратегій управління закупками матеріальнотехнічних ресурсів певною мірою залежить і від постачальників. Тому сприяючим чинником здійснення таких стратегій у підприємствах є налагоджування стратегічних зв'язків із постачальниками.

На п'ятому, заключному, етапі стратегічного управління логістикою постачання проводиться оцінка результатів стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів. За результатами здійснення підетапу 5.1 (оцінка ступеня досягнення мети та цілей стратегічного управління логістикою постачання матеріальнотехнічних ресурсів) робиться висновок про відповідність реалізованих стратегій поставленій меті та цілям. Підетап 5.2 (оцінка ефективності стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів), на нашу думку, має проводитись як по окремій стратегії закупок кожного матеріально-технічного ресурсу, так і в цілому по усіх обраних стратегіях логістики закупок, шляхом порівняння: фактичного прибутку та прибутку, що буде отриманий внаслідок реалізації стратегії; фактичних логістичних витрат та логістичних витрат за умови реалізації стратегії. Слід зазначити, що підетап (коригування стратегій управління закупками матеріально-технічних ресурсів) необхідний за умови повного недосягнення мети та цілей, відсутності або низької ефективності стратегічного управління логістикою постачання матеріально-технічних ресурсів

Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, впровадження логістичних стратегій, заснованих на принципах логістики, а зростання їх значимості в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовлює необхідність оптимізації їх вибору підприємствами [62].

На думку В. І. Фролової, логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями [71].

Д. Уотерсом наведено таке трактування логістичної стратегії, що включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [68, с. 96].

У термінологічному словнику О. Н. Родникова, логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [54].

А. І. Семененко трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації» [56].

Є. В. Крикавський, визначає, логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [36, с. 206].

На нашу думку, логістична стратегія, може визначатися, як довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У зарубіжній літературі в теорії управління найбільш часто застосовують таку класифікацію логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії [41, с. 97].

Стратегії офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток і інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжні кроки в такому випадку – це організація вчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо [17, с. 97].

Стратегії дефенсивні, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку [17, с. 697]. Вибір поміж цими стратегіями лежить у площині розвитку компанії або оптимізації ресурсів.

Виділяють також стрункі та динамічні логістичні стратегії підприємств.

«Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів [31, с. 247].

Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах, тобто прагнуть досягти повного задоволення запитів споживачів; створюють зручний доступ споживачів до своєї організації; гнучко і оперативно реагують на запити, що змінюються; проектують логістику так, щоб вона задовольняла запити споживачів і навіть перевищувала їх [31, с. 247]. Окрім того, підприємствами застосовуються іще такі види логістичних стратегій: стратегія диференціації – прагнення підприємства до унікальності, наприклад, в системі обслуговування споживача; стратегія лідерства за витратами – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок; стратегія фокусування – концентрація на задоволенні і виконанні вимог споживачів одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь

ринок. Стратегія фокусування може опиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента; стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не стало залежним від одного функціонального стратегічного підрозділу [21].

Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можемо виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання *

№ пп	Назва стратегії	Характеристика
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури Економічність та ефективність каналів збуту продукції
2.	Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації
4.	Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
5.	Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Джерело: складено автором на основі [24]

Як правило, теорія логістики пропонує постановку в якості основної однієї з нижченаведених цілей логістичної стратегії: скорочення витрат; скорочення капіталовкладень; підвищення рівня обслуговування [21].

Стратегія скорочення витрат націлена на зменшення змінних витрат, які пов'язані з переміщенням і зберіганням товарів/послуг. Рівень обслуговування

клієнтів у цьому процесі залишається незмінним, а пріоритетним завданням є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат [21].

Альтернативними напрямками скорочення витрат вважаємо забезпечення прямих поставок, залучення логістичних провайдерів, зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень, побудова оптимального асортименту реалізації.

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на мінімізацію інвестицій в систему логістики спрямована на максимальну рентабельність логістичних інвестицій. Наприклад, замість застосування власних площ складів для зберігання, склади орендуються; використовується принцип «точно в строк» замість створення резервних запасів; послуги купуються у спеціалізованих постачальників логістичних послуг і т.д. Однак при цьому потрібно обов'язково враховувати ту обставину, що постановка цілі скорочення капіталовкладень часто призводить до збільшення обсягу змінних затрат [15].

Стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу зорієнтована на максимізування доходів в умовах стабільних логістичних затрат. Тобто, стратегія обирається за умови згоди клієнта оплачувати більшу вартість товару за додаткове логістичне обслуговування.

Серед прикладів успішних логістичних стратегій, можемо навести стратегію компанії «Нестле Фуд», що зосереджена на постійному інвестуванні у логістичну систему, зокрема у розширення виробництва та пошуку оптимального асортименту товарів, застосування інформаційних технологій (інформаційної системи EPR) та постійного дослідження смаків споживачів. Логістика продукції відбувається на регіональних складах. Головним завданням логістичної стратегії компанії виступає максимізація та покращення логістичного сервісу, а також підвищення конкурентних переваг підприємства. [9]. Це офенсивна логістична стратегія.

Стратегія логістичного аутсорсингу визначається зосередженням компанії на своїх ключових областях компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій.

Серед інших, дещо менш поширених на ринку стратегій, є такі, що фокусуються на певних аспектах діяльності підприємства, наприклад: логістична стратегія, заснована на скорочення часу виконання логістичних операцій (зокрема в рамках здійснення цієї концепції прагнуть забезпечити найбільш швидку доставку) і концентрується на усуненні непотрібних витрат часу в ланцюзі поставок; логістична стратегія, заснована на підвищеній продуктивності, тобто максимально можливого використання наявних ресурсів; логістична стратегія зростання, заснована на прагненні отримати економію витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності, зокрема, шляхом розширення обслуговування географічних зон, збільшення частки ринку тощо; логістична стратегія спеціалізації, орієнтована на вузький діапазон послуг; логістична стратегія максимізації доданої вартості, яка має на меті додати якомога більше цінності до кінцевого продукту [9].

Методичні підходи до вибору логістичних стратегій в закупівельній діяльності

Методика вибору стратегії закупівлі матеріалів складається з низки етапів, зокрема:

- 1) уточнення місії відділу матеріально-технічного постачання та виявлення мети закупівель конкретного товару на підставі загальної стратегії виробничих закупівель;
- 2) оцінювання існуючої структури постачальників даного товару;
- 3) ідентифікація характеру існуючих угод;
- 4) оцінювання існуючої стратегії розвитку постачальників;
- 5) ідентифікація найважливіших пунктів ланцюга поставок;

- б) складання основного набору критеріїв, які повинні виконувати постачальники;
- 7) оцінювання ступеню виконання встановлених критеріїв існуючими постачальниками;
- 8) вибір стратегічних функцій на підставі результатів аналізу;
- 9) вибір стратегії закупівлі;
- 10) розроблення плану виконання змін внаслідок аналізу попередньої стратегії закупівлі [9].

Стратегія цінового лідерства полягає в тому, що підприємство повинно будувати свою ринкову позицію через витратну конкурентну перевагу, тобто під нижчими витратами розуміють здатність підприємства бути спроможним організувати з меншими витратами й у коротші строки весь цикл операцій, починаючи з постачання матеріальних ресурсів і завершуючи продажем виробленого товару споживачу.

Стратегія диференціації полягає у здатності задовольняти особливі потреби споживачів за рахунок інноваційності, вищої якості та швидкого реагування на зміни.

Стратегія концентрації теж ґрунтується на одній з конкурентних переваг – диференціації або цінового лідера [5, с. 163].

Для реалізації цих стратегій велике значення мають закупівлі, які можуть забезпечити доступ до інноваційних технологій, високої якості продуктів і послуг, а також отримати найдешевші джерела постачання, тому закупівельна політика має велике значення у загальній стратегії розвитку підприємства.

Для виживання на ринку ціновий чинник і взаємовідносини з постачальниками стають одними із пріоритетних. Закупівлі для підприємства виконують стратегічні і тактичні завдання.

Стратегічні завдання концентруються на визначенні зовнішніх джерел постачання, щоб у довгостроковій перспективі вони призводили до зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок зменшення витрат,

розвитку технологій, покращення якості, скорочення циклу замовлень, покращення ефективності поставок. Завдання тактичного характеру реалізуються на кожному підприємстві, яке здійснює закупівлі. Вони стосуються поточного управління переміщенням матеріалів, інформації і фінансів. Їх метою є забезпечення неперервного потоку продуктів і послуг відповідної якості. Ці ефекти призводять до збільшення задоволення, а також цінності для клієнтів підприємства.

Щоб ефективно управляти постачанням у ланцюгу поставок, необхідним є розроблення відповідної стратегії постачання, яке збігається зі стратегічними цілями підприємства у сфері закупівлі. Ці цілі можна поділити на дві категорії [10, с. 75]:

- цілі, які призводять до зменшення витрат на придбання благ і послуг;
- цілі, які підвищують якість співпраці з постачальниками. Цілей першої категорії можна досягти через ідентифікацію найнижчої ринкової ціни. У цьому випадку досконалим інструментом є використання електронного аукціону, який явно підсилює суперництво серед постачальників. Цілі другої категорії охоплюють покращення процесів, пов'язаних з реалізацією закупівель. Сюди належать дії, які спрощують процедури закупівлі, впровадження електронного обігу документів всередині підприємства, а також електронна комунікація з постачальниками.

Маючи визначені цілі, необхідно підготувати план дій, який буде стосуватися таких сфер:

- товарної специфіки;
- принципів співпраці під час реалізації поставок або надання послуг;
- договірних умов;
- способів вибору постачальників;
- організаційних змін на підприємстві [20].

Під час реалізації стратегії постачання необхідно моніторити заощадження, відсоток зменшення цін, відсоток зменшення кількості постачальників, відсоток закупівель, середньозважене запізнення поставок (у

днях), середній час процесу вибору постачальника, середній час підготовки замовлення тощо. Слід не забувати, що реалізація стратегії постачання пов'язана з певними ризиками, тому необхідно розробити рішення, які допоможуть протидіяти цим ризикам. Однією із основних проблем в управлінні закупівельною діяльністю є вибір постачальника. Суть цієї проблеми полягає в тому, що з-поміж великої кількості постачальників схожих матеріальних ресурсів потрібно відібрати одного, який би відповідав поставленим вимогам і був найнадійнішим партнером. Стратегія постачання повинна визначати основні вимоги щодо постачальника і процесу перевезення, що передбачає оцінювання вимог, надання гарантії якості, страхування і надійності поставки. Стратегічний підхід ґрунтується на довготривалому управлінні матеріалами, орієнтованому на готовність щодо забезпечення необхідними ресурсами. Зокрема стратегічний підхід відповідальний за вибір і розвиток співпраці з постачальниками, удосконалення взаємовідносин між покупцем і постачальником, координацію кооперації між компаніями і створення довіри між учасниками [17, с. 154].

Складність і взаємозалежність сучасного бізнесу обумовлює необхідність побудови відносин співпраці між бізнес-партнерами. Метою співпраці між бізнес-партнерами є усунення асиметрії в інформаційному обміні, тобто розвиток відкритого обміну конфіденційною раніше інформацією, що є визначальним для розвитку партнерських взаємовідносин. Така інформація може стосуватися, приміром, даних про виробництво й продажі, плани просування продукції тощо. Також усуненню інформаційної асиметрії може сприяти контроль з боку покупця над виробничими процесами постачальника, якістю виготовлюваної продукції тощо. Більше того, бізнес-партнери можуть інтегрувати інформаційні системи для координації прогнозування попиту, планування ресурсів і виробництва продукції, поповнення запасів, відвантаження й складування. Вони можуть співпрацювати під час конструювання продукції й маркетингу. Довірчі відносини між бізнес-партнерами дозволяють їм досягти нового рівня

ефективності через скорочення тривалості проектування продукції, мінімізації рівня зайвих запасів, підвищення обґрунтованості в прогнозуванні попиту [8].

Технічні і економічні зміни сприяли розширенню і диференціації багатьох ринків постачання, що призводить до необхідності уважніше досліджувати ці ринки. Особливо предметом зацікавлення є формування певних типів стосунків у системі “постачальник-покупець”. Повторна закупівля без змін належить до закупівлі у того самого постачальника, незважаючи на те, що умови закупівлі можуть незначно відрізнятись. Повторна закупівля з модифікацією відбувається, коли до повторного замовлення вносять певні зміни, а також охоплюється пошук інформації, яка стосується альтернативних джерел і умов закупівлі. Підприємство-покупець може систематично просити про пропозиції від кількох постачальників або по телефону чи за допомогою Інтернету шукати інформацію у кількох потенційних постачальників щодо їх пропозиції [21, с. 18].

Закупівля для виконання нових завдань охоплює закупівлю товарів, які не купували раніше, з усіма етапами процесу прийняття рішення про закупівлю, що починаються з виявлення потреби через визначення ознак і кількості потрібного товару. Наявний досвід покупця є недостатнім, і він мусить турбуватися про цілі закупівлі, визначення потенційних джерел поставок, а також розроблення критеріїв і аналіз інформації, які слугуватимуть оцінці альтернативних джерел (табл. 1.2.).

Співпраця, яка налагоджується між постачальником і покупцем, може виступати у різних формах ділових відносин. До основних чинників, які характеризують відносини “постачальник-покупець”, належать тісні стосунки між контрагентами, їхня технічна обізнаність, збутові можливості, гнучкість і здатність до адаптації, надійність постачання, цінова конкурентоспроможність, організаційна ефективність, рівень інтеграції.

Основні види ситуацій при закупівлях на промисловому підприємстві

Вид ситуації при закупівлях	Тип рішення	Параметри
Повторна закупівля без змін	Стандартне звичне рішення	Потреба повторюється Широкий список можливих постачальників Нові постачальники не беруться до уваги Наявний досвід закупівлі Відсутність необхідності в новій інформації
Повторна закупівля з модифікацією	Рішення з попереднім опрацюванням	Відомі альтернативні постачальники Додаткова інформація про зовнішні і внутрішні передумови Частково налагоджений процес закупівлі
Закупівля для виконання нових завдань	Рішення на основі проведення ретельного дослідження	Нова потреба Малоструктурована потреба Ініціатива закупівлі ззовні підприємства Малий існуючий досвід Пошук альтернативних постачальників Врахування альтернативних рішень Нерегулярна поява ситуації

Джерело: [21,51]

Виділяють три види взаємозв'язків “постачальник-покупець” [6, с. 65]:

1. Залежні взаємозв'язки, які налагоджуються за умови ринкового домінування одного підприємства над іншим. У стосунках між постачальником і покупцем переважає домінуюча стратегія закупівлі, яка виникає в ситуації, коли одна сторона домінує над іншою (стратегія домінації).

2. Незалежні взаємозв'язки, які складаються на ринках з великою кількістю постачальників і покупців, найдоцільнішою стратегією є стратегія конкурентного придбання.

3. Характерні для ринків із незначною кількістю і постачальників, і покупців, і одна сторона залежить від іншої. За таких умов притаманна орієнтація на стратегію кооперації, коли обидві сторони готові налагодити довготривалі стосунки, вільний обмін інформацією тощо.

Співпраця “постачальник-покупець” може набувати різні форми. До традиційного підходу формування співпраці належать чиста трансакція, повторна трансакція та довготривалі стосунки, які передбачають певний рівень співпраці у вигляді неформальних погоджень. Сучасний підхід ґрунтується на партнерських стосунках. Співпрацюючи на засадах партнерства, постачальник і виробник спільно шукають способи надання споживачам більшої споживчої цінності. Нерідко у межах міжфункціональної співпраці постачальник і покупець об’єднуються у тимчасові об’єднання – стратегічні союзи.

Варто зазначити, що застосування та вибір оптимальних логістичних стратегій можна здійснювати на основі трьох ключових параметрів: планових логістичних витрат (оскільки вони визначатимуть фінансове забезпечення стратегії), якості логістичного обслуговування (даний параметр визначатиме задоволеність споживачів логістичною системою) та доходи підприємства (результати логістичної стратегії) (див. рис. 1.2).

Отже, за умови знаходження підприємства у стані S.1. –спостерігається високий рівень витрат та низький рівень логістичного сервісу (тобто початковий стан неефективної логістичної стратегії); стан підприємства S.2. характеризує можливість застосування стратегії мінімізації витрат в умовах недостатньо ефективного логістичного обслуговування; стан підприємства

S.3. характеризує застосування стратегії покращення логістичного обслуговування із збереженням високих витрат; стан S.4. характеризує паралельне застосування стратегії покращення логістичного обслуговування та стратегії мінімізації витрат.

Відповідно, до розробленої моделі, перебування підприємства у позиції S.1 і за умови низької частки ринку визначає нагальну необхідність застосування стратегії аутсорсингу. Перебування підприємства у позиції S.2. визначає необхідність стимулювання збільшення доходів підприємства та покращення обслуговування споживачів через підвищення якості обслуговування та можливого аутсорсингу.

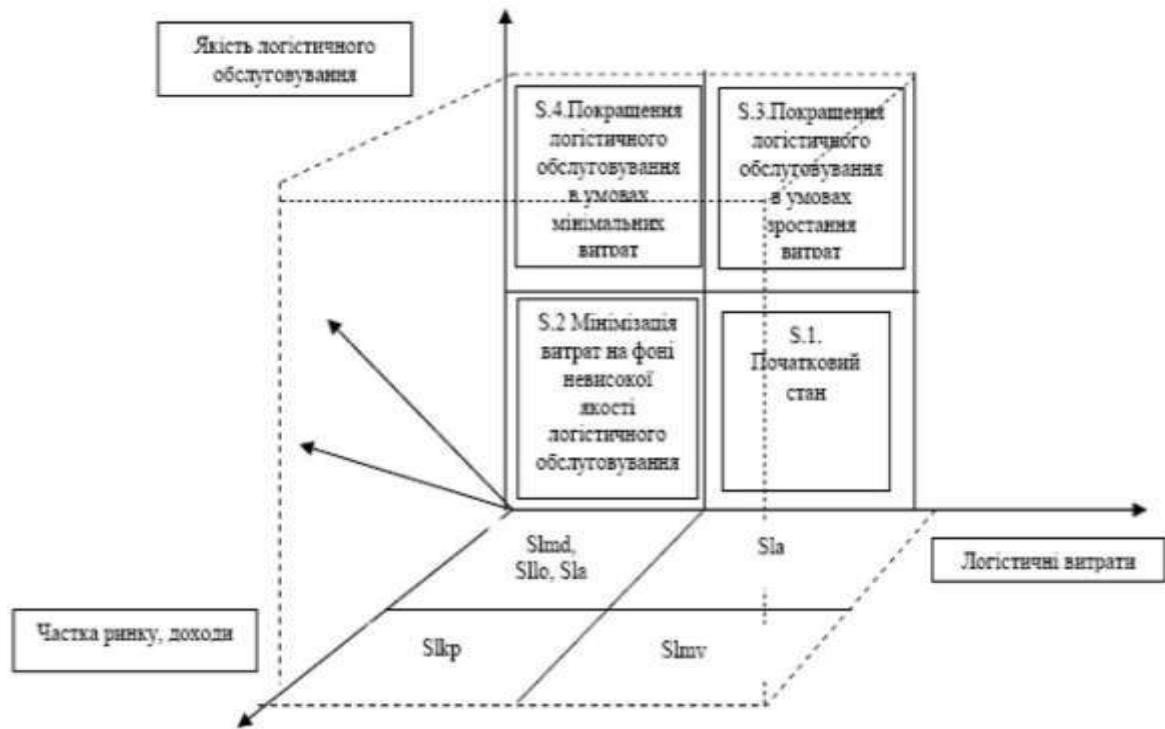


Рис. 1.2. Тривимірна модель вибору логістичних стратегій «аутсорсингу» – «мінімізації витрат» – «покращення логістичного обслуговування» – «підвищення конкурентних переваг підприємства» – «максимізації доходу» * *

Примітки: Sla – логістична стратегія «аутсорсингу», Slmv – логістична стратегія «мінімізації витрат», Sllo – логістична стратегія «покращення логістичного обслуговування», Slkp – логістична стратегія «підвищення конкурентних переваг підприємства», Slmd – логістична стратегія «максимізації доходу».

Джерело: [53]

Перебування підприємства на позиції S.3. потребує застосування стратегії мінімізації витрат. Перебування підприємства на позиції S.4. потребує застосування стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства.

Процес планування логістичної стратегії дуже схожий з загальним плануванням стратегії розвитку підприємства. Тут, як і при плануванні загальної стратегії, в першу чергу потрібно висунути основні цілі, а потім розробити більш детальні заходи по їх досягненню. Творчий підхід до цього процесу відкриває прекрасні можливості для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства [62]. Побудова логістичної стратегії для підприємств відбувається у кілька

етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії [13, с. 8].

Відповідно, логістичні стратегії виробляються в залежності від зовнішніх і внутрішніх змінних (необхідність змін, вимоги логістики, залежність від інших компаній в ланцюжку компетенцій, галузі діяльності, в якій працює компанія тощо). Ґрунтуючись на внутрішніх і зовнішніх елементах, напрацювання моделі стратегічної логістики, повинно здійснюватись із врахуванням стратегічного мислення компанії. Відповідно, логістична стратегія буде залежати від виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних ресурсів, бізнес-цілей компанії, основних вимог до обслуговування клієнтів. А також, буде непрямо залежати від операційної стратегії, стратегії управління запасами, розвитку інформаційної системи (рис. 1.3..).



Рис. 1.3. Етапи логістичної стратегії [18]

Незважаючи на те, що кожна логістична стратегія у своєму роді унікальна, існує ряд внутрішніх етапів, які має пройти будь-яка компанія для побудови стратегії [21]:

I. Етап конфігурації логістичної мережі. Включає визначення її структури, логістичних ланцюгів, кількісного та якісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей.

II. Етап розробки організаційної системи логістичної мережі. Вибір варіанту організаційної структури служби (відділу) логістики фірми, а також вирішення питання про її можливий реінжиніринг є обов'язковими елементами логістичної стратегії.

III. Етап розробки напрямків і технологій координації. Сучасна практика логістичного менеджменту припускає рішення питань міжфункціональної і міжорганізаційної координації.

IV. Етап визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого логістичного сервісу.

V. Етап створення інтегрованої системи управління запасами та вибору логістичної інформаційної системи. Однією з головних завдань формування логістичної стратегії є вибір інформаційної системи, що зв'яже інформаційними і телекомунікаційними каналами всі ланки мережі.

При побудові ефективної логістичної стратегії для підприємств, необхідно дотримуватись трьох теоретичних передумов: 1) врахування зовнішньої і внутрішньої бізнес-ситуації компанії при побудові стратегії; 2) відповідність логістичної стратегії організаційній і логістичній структурі компанії; 3) врахування теперішнього і прогнозованого майбутнього фінансового стану компанії при розробці стратегії. При цьому, ефективність логістичної стратегії підприємства варто оцінювати на основі порівняння витрат на її впровадження і отриманих результатів логістичної діяльності (результативність).

Висновки до розділу 1

Отже, вибір логістичної стратегії у закупвельній діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання є складним процесом

узгодження необхідності мінімізації витрат за умови забезпечення покращення логістичного обслуговування та максимізації доходів, а також підвищення конкурентних переваг. Відповідно, вибір стратегічного напрямку залежатиме від виду логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії визначатиметься динамікою зростання доходів підприємства та підвищенням якості логістичного обслуговування і задоволення запитів споживачів. Перспективними у цьому напрямку можуть бути подальші дослідження практики застосування логістичних стратегій українськими підприємствами у сучасних посткризових реаліях.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Аналіз середовища функціонування пивзаводу

У 2019 виробництво і ринок пива продовжили коливатися біля нульової. Але сезон був вдалим для пивоварів з точки зору рентабельності продажів. Ціновий мікс покращився внаслідок швидкої загальної преміалізації ринку, а також її приватного аспекту - зростання продажів імпортного пива. За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції АВ InBev Efes. Виявилось, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році почали швидко повертати втрачене [14].

На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, насамперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром догляду за Efes. «ППБ» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а «Оболонь» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку. Зростання частки незалежних виробників було заслугою провідних крафтових броварень, які поки мають невелику ринкову вагу, але швидко набирають силу.

Виробництво пива в Україні у 2018 році зросло на 2,5% порівняно з 2017-м – до 180,7 млн дал. Його вважають найпопулярнішим напоєм серед українців. На думку експертів, попиту на пиво сприяють ефективна маркетингова стратегія, реклама і порівняно невисока ціна.

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

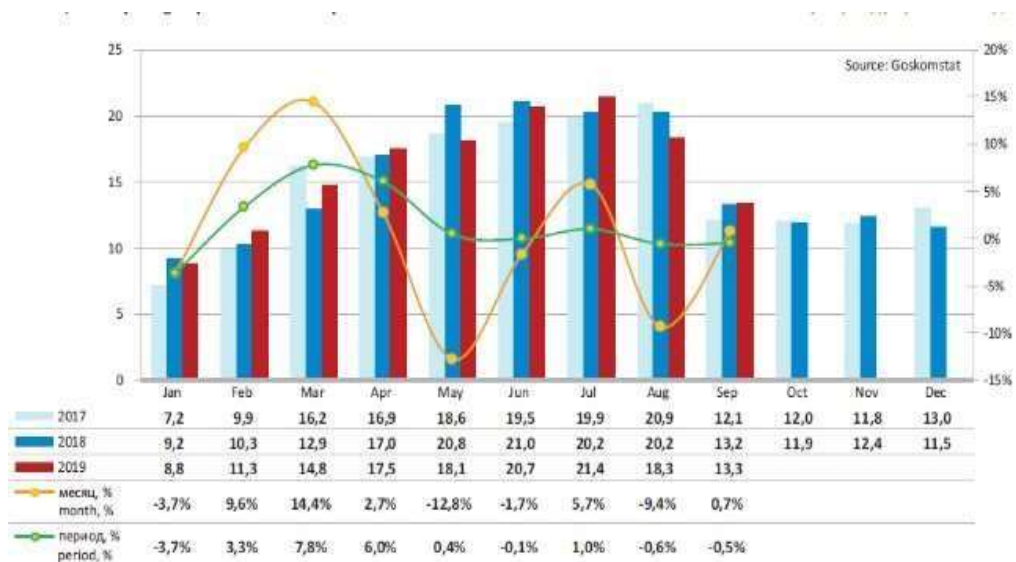


Рис. 2.1. Виробництво пива 2017-2019 рр [47]

Якщо у виробництва динаміка була слабо негативною, то ринок пива, навпаки, трохи виріс (+6,9%). Торговий баланс вийшов в плюс завдяки закордонним постачанням.

Головною тенденцією 2019 року стала різка преміалізація ринку тарованого пива. Якщо його розділити на дві приблизно рівні половини - дешевого і дорогого пива з-за кордону до і після 15 гривень за літр, то продажі і частка ринку пива першої половини істотно скоротилися, а для маржинального пива - істотно зросли.

Почала падати популярність народної марки «Світле», яка входить в портфель майже всіх великих і регіональних пивоварень. Паралельно два лідера ринку скоротили присутність в економічному сегменті, залишаючи його компанії «Оболонь» і регіоналам. Ймовірно, це була усвідомлена стратегія, пов'язана з небажанням послаблювати масові бренди «затиснуті» у вузькому ринковому просторі low mainstream [45].

Крім того, провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пива, дистрибуція якого в мережах швидко зростає.

На сьогоднішній день всі бренди формують приблизно половину імпортного сегмента, а їх частка ринку в звітному періоді 2019 року зросла на 30 п.п., що дуже непогано для суперпреміального пива. Торгова мережа Fozzy Group, а точніше, мережа супермаркетів «Сільпо» успішно розвиває напрямок «власний імпорт», виділяючи для нього окремий полицний простір. Також продажі імпорту непогано стимулювали промоакції і різке зниження цін в низький сезон 2018 і 2019 роки.

Позитивний ефект на розрахунковий торговий баланс і негативний на обсяги випуску зробило скорочення експорту українського пива. За перші три квартали 2019 року він зменшився на 17%. Проте, головний український експортер - компанія «Оболонь» - робить активні спроби експансії від Південно-Східної Азії, до Африки і Близького Сходу. Нагадаємо, що ще в 2018 році експорт зростав - на 12%.

Відзначимо, що за перші три квартали 2019 року несподівано перейшли до стагнації виробництво і продаж безалкогольного пива. Відповідно, його частка ринку залишилася на колишньому рівні (9%). Ще недавно здавалося, що ми знаходимося на початку тривалого і стійкого тренда зміцнення цього сегмента. Можливо, стагнація пов'язана з підвищеною чутливістю продажу безалкогольного пива до погодних коливань. Проте, продаж безалкогольних напоїв та квасу, які також дуже чутливі до погоди, в 2019 році продовжували зростати невеликими темпами. Також не можна не відзначити тренд посилення безалкогольних private labels, частка яких вже перевищує 16% в сегменті, за нашою оцінкою. При цьому скорочення частки ринку торкнулося, відповідно, більшості торгових марок пивоварних компаній [49].

Лідерами серед виробників пива названо компанії «САН ІнБев Україна», «Карлсберг Україна», «Перша Приватна Броварня» і «Оболонь».

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

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

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

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

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

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

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

Українські виробники за 2019 рік експортували 126 545 т пива із солоду, у фінансовому вираженні – на суму \$5,42 млн, що на 10 % більше, ніж у 2018-му. У 2019 р. Україна увійшла в ТОП-5 експортерів пива до Євросоюзу з обсягом 11 млн л.

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

Хоча 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, імпорт пива в Україну минулого року також збільшився – на 30% порівняно з 2017-м: до 42,2 тис. т, на суму \$51,23 млн. [49].

У пивоварінні практично немає тіньового ринку, оскільки пиво складніше підробити, а також через невисоку ціну на продукцію.

Обсяги нелегального виробництва оцінюють на рівні 5–8%. Найбільшу частку в тіньовому ринку становлять дрібні пивоварні, які відкриваються на базі ресторану, хоча якість такого пива досить висока. До причин існування підпільних пивоварень відносять високі ціни на ліцензії на виробництво.

Експерти прогнозують, що за сприятливих погодних умов улітку обсяг ринку пива може зрости не більше ніж на 3%.

На думку аналітиків, пиво серед усього алкоголю користується найбільшим попитом завдяки ефективній маркетинговій стратегії і рекламі. Основою успішної реалізації продукту є поява на ринку цікавих напоїв, фінансова стійкість компанії і системний бренд-маркетинг.

Передбачається збереження тенденцій зростання споживання, якщо на державному рівні не будуть прийматися закони, які можуть негативно вплинути на виробництво і реалізацію пива.

Ринок крафтового пивоваріння в Україні, за прогнозами експертів, у найближчі сім років досягне свого піку. Основними броварнями, які виробляють крафтове пиво в Україні, є: First Dnipro Brewery (Дніпро) – 25%, VARVAR (Київ) – 17%, «Правда. Beer Theatre. Lviv» (Львів) – 12% [52].

Частка ринку відходить переважно до нових компаній, які, виводячи свої продукти, ефективніше захоплюють прихильність цільової аудиторії компанії FirstDniproBrewery [49].

Наявний в останні роки тренд відносно крафтового пива має бути майбутнім українського пивного ринку. Якщо звернутися до інформації відносно якості продукту сучасних вітчизняних виробників пива, то, наприклад, бельгійський тріпель «Сила» львівського Театру пива «Правда» отримав бронзову медаль у Німеччині, червоний ель «Червоні очі» – золоту медаль у Бельгії. Також українські пивоварні регулярно отримують нагороди на фестивалі World Beer Idol (причому у цьому році – золоту, срібну і бронзову медалі одночасно).

Все це свідчить про те, що українські виробники пива значно підвищили якість своєї продукції за досить короткий проміжок часу й уже мають можливість конкурувати з провідними європейськими виробниками крафту.

Проведений аналіз вторинної маркетингової інформації показує, що протягом 2011—2017 рр. для українського ринку пива була характерна спадаюча кон'юнктура. Але у 2018 р. спад обсягів виробництва пива в Україні припинився і цей показник зріс у порівнянні з 2017 р. на 1,8 %. Дещо інша тенденція спостерігається для безалкогольного пива, зокрема у 2017 р. його виробництво зросло на 7,6%, а у 2018 р. — на 14,3% порівняно з попереднім роком. Основними факторами, які вплинули на зростання ринку пива у 2018 р., була ефективна маркетингова діяльність основних виробників пива, насамперед у ціновій та комунікаційній сферах [49].

Інтенсивність конкуренції у галузі виробництва пива є сильною, виробниками на ринку використовуються як методи цінової, так і нецінової конкуренції, вхідними бар'єрами є прихильність споживачів до відомих брендів, на ринок можуть легко увійти нові виробники крафтового пива (проте його частка в Україні становить лише 1 %, тоді як у США — 10 %), товарами-замінниками пива виступають і алкогольні напої, і безалкогольні напої, які використовуються споживачами для втамування спраги. Конкурентна боротьба на ринку посилюється за рахунок імпортних поставок цього товару. Внаслідок стабілізації курсу валют, зростання рівня доходів споживачів в Україні зростає попит на імпортне пиво. У 2018 р. його було завезено у обсязі 3,6 млн дал, тоді як у 2017 р. — 2,5 млн дал. Одночасно протягом 2018 р. порівняно з 2017 р. на 13 % зросли і поставки пива українських виробників на експорт — до 11,4 млн дал [52].

У 2018 р. найбільше зростання експорту спостерігалось у країни Америки (288,77%) та Європи (66,25%), натомість найбільше зростання імпорту — з країн СНД (176,48%) та Азії (130,81%). Внаслідок диференціації потреб споживачів, конкурентні переваги на ринку пива виробники забезпечують сьогодні за рахунок інновацій у смаках напою, його

різноманітному упакуванні, використанню сучасних інноваційних технологій у виробництві та маркетингу. Проведений аналіз діяльності основних виробників пива свідчить, що у процесі розвитку ними активно використовуються усі існуючі стратегії зростання. Тут мова йде про корпоративні стратегії підприємств, які можуть бути таких видів [49]:

— стратегія зростання, яка використовується для підприємств тих галузей економіки, що динамічно розвиваються та характеризується значними капіталовкладеннями, активним використанням інновацій, дослідженням ринку тощо з метою покращання основних фінансових та ринкових показників діяльності;

— стратегія стабілізації, яка використовується для підприємств тих галузей економіки, що знаходяться на етапі зрілості і характеризується захистом досягнутих конкурентних позицій, пошуком нових сфер діяльності та прагненням до використання стратегії зниження витрат і ціни на товари;

— стратегія скорочення — спрямована на зменшення обсягів бізнесу підприємства, що знаходиться на такому етапі життєвого циклу, як занепад.

Своєю чергою стратегія зростання теж має три різновиди: інтенсивне, інтеграційне та диверсифікаційне зростання. Стратегія інтенсивного зростання пивоварних компаній України, яка сьогодні активно використовується більшістю з них, спрямована на збільшення обсягів закупівлі пива наявними на ринку споживачами, пошук виробником нових посередників для забезпечення зростання обсягів збуту його товарів, вихід з продукцією на нові географічні ринки, виробництво нових видів та марок пива. В Україні існують значні перспективи для збільшення обсягів споживання пива.

Останніми роками пивоварні компанії України активно використовували стратегію горизонтальної інтеграції, яка передбачала їх об'єднання з іншими вітчизняними чи іноземними виробниками пива. Сьогодні ця стратегія може бути для них актуальною з точки зору об'єднання

їх зусиль з іншими ринковими суб'єктами для просування своїх нових товарів (стратегія колаборації).

Проведене дослідження свідчить, що сьогодні існують можливості для використання пивоварними компаніями України усіх можливих стратегій зростання. Стратегія інтенсивного зростання спрямована на збільшення обсягів закупівлі пива наявними на ринку споживачами, пошук пивоварними компаніями України нових посередників для забезпечення зростання обсягів збуту їх товарів, вихід з продукцією на нові географічні ринки, виробництво нових видів та марок пива.

Нормативно-правове забезпечення управління логістичної діяльності підприємства

Формування та розвиток національного підприємства значною мірою залежить від створення відповідної правової бази, яка стимулювала б підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Сьогодні правове регулювання підприємства здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Однак уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів підприємства, кількості зайнятих свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку підприємства, яка повинна бути першоосновою, фундаментом (базою - в повному розумінні цього слова) формування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Формування правової бази підприємства - найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємства повинно становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю нормативно - правового регулювання підприємницької діяльності.

Нормативні акти, що регулюють господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», представлені в табл:

Таблиця 2.1.

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність ПрАТ «Оболонь»

Назва нормативно-правового акту	Дата прийняття	Номер	Стаття	Що регулює в діяльності бази практики
Конституція України	28.06.1998	-	42	Надає право кожному здійснювати підприємницьку діяльність, крім депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Держава надає захист конкуренції та прав споживачів і не допускає зловживання монопольним становищем. Підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству.
Цивільний кодекс України	Від 19.07.2017	-	Глава 8, ст.140-151	Регулювання відносин учасників товариства з обмеженою відповідальністю.
Кодекс законів про працю	10.12.1971	№ 322-VIII	Глава 3, ст.21-49	Регулювання відносин між працівником та власником підприємства на основі укладання трудового договору.
Закон України «Про оплату праці»	1995	-	121	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, усіх форм власності та господарювання
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	від 16.04.91	N 960-XII (960-12)	Розділ 1,2,3	Регулює діяльність підприємства як суб'єкта ЗЕД
Господарський кодекс України	від 16.01.2003 року	№ 436-IV	Глава 7: ст.62 - 72. Глава 8: ст.79-92. Глава 34.	Регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємств; розкриває загальні принципи управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою. визначення інноваційної діяльності, визначаються її види; форми інвестування в інновації, шляхи та форми державного регулювання (ст. 328) та система державних гарантій інноваційної діяльності (ст. 329).
«Про інноваційну діяльність»	від 04.07.2002 р.		статті 1, 4, 5, 14-16	Забезпечує правове регулювання комерційної інноваційної діяльності, в тому числі: дає визначення основним поняттям (інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного продукту, інноваційної продукції, інноваційного проекту, інноваційної інфраструктури, суб'єктів інноваційної діяльності, інноваційного підприємства, об'єктів інноваційної діяльності

1	2	3	4	5
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	18.09.1991 р.		Ст. 3.	Закріплено поняття інноваційної діяльності як однієї з форм інвестиційної діяльності
Закон України Про безпечність та якість харчових продуктів	№ 2809-IV від 06.09.2005			Регулює вимоги до якості та безпечності харчових продуктів

Джерело: розроблено автором

Стимулювання конкуренції та обмеження монополії забезпечує поширення інновацій на загальноекономічному рівні. Нормативною базою сприяння конкуренції є антимонопольне законодавство, спрямоване на розвиток конкурентного підприємництва, обмеження діяльності підприємств-монополістів, створення передумов для демонополізації економіки, запобігання недобросовісній конкуренції.

Жодне пивоварне виробництво не може існувати без технічного законодавства та технічних документів, які регламентують правила, процеси, методи виготовлення та контролю продукції, а також гарантують безпеку життя, здоров'я і майна людей та навколишнього середовища. Стандартизація якраз і є тією діяльністю, яка виконує ці функції. Стандартизація не є вольовим актом, який нав'язується технічному прогресу ззовні, а впливає як неминучий наслідок відбору засобів, методів і матеріалів, що забезпечують високу якість продукції на даному етапі розвитку науки і техніки. З роками з'являються нові методи виробництва і матеріали, що призводить до заміни старих стандартів новими. В цьому безперервному процесі головна мета полягає в тому, щоб на якому завгодно етапі розвитку суспільства створювати якісні вироби при масовому їх виготовленні [42]. Результати стандартизації знаходять відображення у спеціально-технічній документації. Основними її видами є стандарти і технічні умови – документи, що містять обов'язкові для продуцентів норми якості виробу і засоби їх досягнення (набір показників

якості, рівень кожного з них, методи і засоби вимірювання, випробування, маркування, упаковки, транспортування і зберігання продукції). Застосовувана на підприємствах нормативно-технічна документація охоплює певні категорії стандартів, які відрізняються ступенем жорсткості вимог до виробів і сукупністю об'єктів стандартизації.

Практична реалізація можливостей національної системи стандартизації ускладнюється хибами законодавчої бази у цій сфері: закони сформульовані у дуже загальній формі. Крім того, в Україні ще діють норми колишнього СРСР, які не відповідають міжнародним вимогам і заважають виконати умови приєднання України до ЄС. У такій ситуації український ринок наповнюється низькоякісною імпортною продукцією, яку іноземні виробники не можуть реалізувати у своїх країнах через невідповідність міжнародним стандартам.

Організаційні документи закріплюють конкретні функції, права та обов'язки органів управління, окремих посадових осіб, регламентують організаційні, трудові та інші відносини з конкретного питання.

На пивзаводі використовують такі внутрішньо - організаційні документи в управлінській діяльності.

Таблиця 2.2

Внутрішні організаційні документи ПрАТ «Оболонь»

Назва документу	Дата прийняття	Номер	Що регулює в діяльності бази практики
Статут	06.06.2011	-	Визначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства
Організаційна структура підприємства	125.01 2013	-	Визначає наявні структурні підрозділи та взаємозв'язок між ними

1	2	3	4
Положення про структурні підрозділи	11.09.2011	265	Локальний нормативний акт підприємства, установи, організації, який встановлює порядок створення підрозділу, його завдання, функції, права та обов'язки
Штатний розпис	20.01 2014	-	Регламенту наявні посади та оклади, що їм признаються
Посадові інструкції	19.10.2012	336	Організаційно-правовий документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника
Правила внутрішнього розпорядку	12.09.2011	322-VII	В цьому документі визначається режим роботи та відпочинку на підприємстві
Протоколи Наглядової Ради	-		Регулюють процес затвердження внутрішніх організаційних документів
Накази	-	-	Основні документ, що забезпечують розпорядчу діяльність
Службові документи	-	-	Документи, що стосується діяльності структурних підрозділів (акти, службові записки, протоколи та ін.)
Розпорядження	-	-	Створюються з метою фіксування рішень з адміністративних і організаційних питань діяльності установи (накази, розпорядження та ін.)

Джерело: розроблено автором

Організаційно-розпорядча діяльність (ОРД) відіграє провідну роль в управлінській діяльності. Ця система призначена для оформлення процесів організації управління, правового закріплення розпорядчо-виконавчих дій як в організаціях, так і структурних підрозділах на основі єдиноначальності або колегіальності. Це документація, яка стосується взаємин організації як з вищими органами управління, так і з підпорядкованими їй підприємствами, а також із сторонніми організаціями.

Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

Структура ПрАТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПрАТ "Оболонь" має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ "Оболонь Красилівське", Хмельницька обл., Красилів, ПрАТ "Пивоварня Зіберта", Київська обл., Фастів.

ПрАТ "Оболонь" об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірні підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей.

Основні структурні одиниці ПрАТ "Оболонь": Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ПрАТ "Пивоварня Зіберта", м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ "Оболонь Красилівське", м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПрАТ "Охтирський пивоварний завод", м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ "Бершадський комбінат", м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв), ПрАТ "Дяцьківці", м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків), ПрАТ "Оболонь-Аурелія", Республіка Молдова (купівля-продаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ "Рокитнівський скляний завод", смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

ПрАТ «Оболонь» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива і безалкогольних напоїв. Підприємство створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення в інтересах учасника господарської діяльності, зокрема виробництва, торгівельної та посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг, здійснення зовнішньо-економічної діяльності, а також іншої діяльності не забороненої чинним законодавством.

Предметом діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб власного виробництва, а також підприємств, що використовують для власного виробництва такі родовища;
- виробництво таро - упаковувальних матеріалів та виробів;
- оптова, роздрібна торгівля та посередництво в торгівлі;
- виконання торгівельно-посередницьких операцій;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, продуктів харчування та харчових добавок, алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв;
- створення ринків, ринкова торгівля;
- організація маркетингово-інформаційної діяльності, дослідження кон'юнктури внутрішнього та міжнародного ринків, створення міжрегіональної маркетингової мережі, обмін комерційною та іншою інформацією, створення та реалізація прогресивних продуктів;
- надання в найм майна: споруд, обладнання та машин виробничо-технічного призначення, а також посередницькі послуги при проведенні цих операцій та ін.

Вказані послуги та роботи виконуються підприємством в інтересах резидентів і нерезидентів як на території України, так і за її межами.

На підставі даних по роботі підприємства можна зробити аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» в таблиці 2.3. за 2017 – 2019 роки.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	2017р	2018р	2019	Відхилення, 2019/2018рр	
				Абсол.	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	4777539	5078764	5466148	387384	7,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	3878473	4292370	4277833	-14537	-0,34
Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	899066	786393	1 188 315	401922	33,82
Адміністративні витрати	296579	303955	337100	33145	9,83
Витрати на збут	612349	675489	661989	-13500	-2,04
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	4787401	5271814	5276922	5108	0,32
Фінансовий результат від операційно діяльності, тис. грн.	49482	-128200	219688	347888	158,36
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	176580	-365420	257 633	623053	170,50
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,81	1,04	0,965	-0,0746	-7,73
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	0,04	-7,2	4,71	7,15318	x
Рентабельність діяльності підприємства, %	0,08	18,32	27,78	7,31226	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що в 2017-2019 рр. на підприємстві відбувалось зростання чистого доходу від реалізації продукції на 387 384 тис. грн. Темпи зростання склали 7%. Собівартість реалізованої продукції зменшилась – на 14537 тис. грн. або 0,34%. Аналізуючи показники прибутку підприємства можна зазначити, що найвищими темпами зріс операційний прибуток – на 158%, також зріс валовий прибуток, хоча й меншими темпами – на 33,82%. Високі значення фінансових та інших доходів зумовили

отримання підприємством прибутку у 2019 році в розмірі 257 633 тис. грн. Тобто, підприємство у останній рік спрацювало прибутково на противагу попереднім рокам. Це вплинуло на основні показники рентабельності, які показують, наскільки ефективна діяльність підприємства. Витрати на одну гривню реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» досягли максимального значення у 2018 році (1,04 коп.), проте у 2019 році дещо знизились і склали 96,5 коп. Порівняно з 2017 роком їх розмір є вищим на 15,3 коп. або 7,6%, що свідчить про погіршення ефективності управління витратами підприємства.

Проаналізуємо структуру основних засобів підприємства за 2019 рік в таблиці 2.4. Структура основних засобів – це співвідношення між вартістю окремих груп основних засобів та їх загальною вартістю, виражене у відсотках.

Таблиця 2.4

Структура основних засобів на ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік, тис.грн

Назва основних засобів	Вартість основних засобів, тис.грн.		Структура основних засобів, %	
	Залишок на початок року	Залишок на кінець року	Залишок на початок року	Залишок на кінець року
Земля та будівлі	2 671 954	2 730 589	22,35	22,72
Машини та обладнання	7 982 049	8 005 022	66,77	66,61
Транспортні засоби	203 076	193 008	1,70	1,61
Обладнання для збуту	982 401	972 834	8,22	8,10
Інші основні засоби	101 280	102 394	0,85	0,85
Незавершене будівництво	13 922	13 178	0,12	0,11
Разом	11 954 682	12 017 025	100	100

Джерело: складено автором на основі звітної інформації

Можна зробити висновок, що за рахунок високотехнічних виробничих ліній підприємство отримує високу економію у витратах ресурсів та переходить на автоматизацію праці.

Слід проаналізувати в таблиці 2.5. показники оборотності оборотних активів підприємства.

Показники оборотності оборотних активів ПрАТ «Оболонь»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
	2018	2019		
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності активів	0,83	0,93	0,10	12,03
Тривалість одного обороту активів	309,3	553	243,7	78,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,58	3,92	0,34	1,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	24,92	20,95	-4,03	-13,03
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	15,07	18,09	3,02	11,46
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	102,1	94	-8,1	-2,85
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,06	7,26	0,2	5,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,44	2,34	-0,1	-8,94

Джерело: складено автором на основі звітної інформації

Провівши аналітичний розрахунок з таблиці 2.5. зростання коефіцієнту оборотності активів на заводі на 2019 рік складає 0,1; що на 12,03 % більше, ніж у 2018 році. А це означає, що тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась з 309,3 днів до 553.

Дана тенденція відображає зниження швидкості обороту сукупного капіталу підприємства, тобто кількості повних циклів виробництва й обігу, що знижує відповідний ефект у вигляді прибутку, або показує зниження кількості грошових одиниць реалізованої продукції що принесла кожна одиниця активів.

Ефективність використання обігових коштів характеризують такі показники як коефіцієнти оборотності запасів та заборгованості.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності

полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на ПрАТ «Оболонь» зріс на 5,02%; що відображає зростання кількості оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за 2019 рік. Зростання даного показника свідчить про відносне зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва, що могло бути викликано за рахунок зниження попиту на готову продукцію.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Зниження даного показника на 13,03 % свідчить про підвищення періоду інкасації, тобто часу, протягом якого дебіторська заборгованість перейде в кошти. Проте для ПрАТ «Оболонь» така тенденція може виступити одним з інструментів стимулювання збуту, шляхом надання покупцям товарного кредиту. Відповідно, строк погашення дебіторської заборгованості зріс на 11,46 %; що ставить під ризик підприємства в подальшому отримати власні кошти від дебіторів.

Підвищення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості на 1,85% – свідчить про зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству, що може бути спричинено недостатністю резервних фондів та повільною швидкістю погашення заборгованостей. Строк погашення кредиторської заборгованості зменшився на 2,85%, що є позитивною тенденцією для підприємства, а саме погашення заборгованості чи сплати кредитів в певний визначений термін вказаний на договірній основі кредитором.

Показник коефіцієнт оборотності власного капіталу показує скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків. Зменшення даного показника на 8,94% означає бездіяльність частини власних коштів. У цьому випадку підприємству необхідно вкласти власні кошти до іншого більш

відповідного джерела доходів, але при цьому враховувати активність коштів, якими зможе ризикнути вкладник.

По показникам тривалості оборотів кредиторської заборгованості спостерігається тенденція зростання, проте по дебіторській – показники значно знижувались, що може призвести до зниження частоти отримання прибутку.

Вагомим фактором є собівартість виробленої продукції, яка повинна бути оптимальною, і яка б враховувала основні ринкові тенденції даного ринку алкогольних та безалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь».

На основі такого аналізу структури операційних витрат визначають найсприятливіші для підприємства напрямки зниження собівартості. Аналіз структури операційних витрат за економічними елементами потрібний також для того, щоб підприємство не потрапило у «ножиці» еластичного попиту на свою продукцію та «нееластичного» власного попиту на ті чи інші виробничі ресурси.

Вихідні дані й розрахунки для аналізу собівартості продукції за економічними елементами наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу і структури витрат ПрАТ «Оболонь» у 2017-2019р.

Найменування показника	2017р		2018р		2019		Відхилення, 2019/2016рр	
	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. ваги, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні витрати	1763509	56,87	2496994	72,86	3157057	57	1393548	1
Витрати на оплату праці	297351	9,59	279183	8,15	626 692	11	329 341	2
Відрахування на соціальні заходи	105337	3,40	98624	2,88	132 414	2	27 077	-1
Амортизація	176696	5,70	175062	5,11	422 999	8	246 303	2
Інші операційні витрати	758118	24,45	377185	11,01	1159110	21	400 992	-3
Разом	3101011	100,00	3427048	100,00	5498272	100	2397261	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

З даних табл.2.6 випливає, що у 2017-2019 рр. на підприємстві зростали витрати, і за цей період зростання склало 239261 тис. грн.

Це зростання було зумовлене в основному збільшенням матеріальних витрат, розмір яких у 2019 році порівняно з 2017 роком збільшився на 1393548 тис. грн. Також зросли витрати на амортизацію – на 246303 тис. грн.

Натомість зростання витрат на оплату праці становило 329341 тис. грн., витрат на відрахування на соціальні заходи – 27077 тис. грн., а інші операційні витрати – на 400992 тис. грн.

У структурі витрат матеріальні витрати складають 57%, а інші операційні витрати – ще 21%.

Протягом 2017-2019рр. знижується питома вага витрат на соціальні відрахування в структурі собівартості (на 1%), натомість зростають частки всіх інших витрат, інших операційних витрат знижуються на 3%).

Проведемо аналіз динаміки і структури обсягу виробленої продукції. У 2017-2019 роках підприємство зменшувало обсяги виробництва продукції, що пов'язане із зменшенням купівельної можливості на внутрішньому ринку, посиленні конкуренції та закриттям основних експортних ринків для підприємства (Росія, Білорусь) (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Обсяг і структура виробництва ПрАТ «Оболонь» у 2017-2019р.

Вид продукції	2017р		2018р		2019р		Відхилення пит.ваги, %, 2019р. від:	
	млн. дал	пит. вага, %	млн. дал	пит. вага, %	млн. дал	пит. вага, %	2017р	2018р
Пиво	78,4	37,55	69,4	40,03	53,7	32,23	-5,31	-7,80
Слабоалкогольні напої	2,3	1,10	2,25	1,30	2	1,20	0,10	-0,10
Безалкогольні напої	15,8	7,57	15,9	9,17	15,7	9,42	1,86	0,25
Мінеральні води	5,5	2,63	5,5	3,17	4,6	2,76	0,13	-0,41
Солод	106,8	51,15	80,3	46,32	90,6	54,38	3,23	8,06
Усього	208,8	100,00	173,35	100,00	166,6	100,0	x	x

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Розглядаючи випуск продукції підприємства (табл.2.7), можна побачити, що асортимент виробленої продукції ПрАТ «Оболонь» складається

основним чином із солоду та пива, які складають близько 85% всього виробництва підприємства. Обсяги виробництва у натуральному виразі у 2019 році склали 166,6 млн. дал, що на 42,2 млн. дал. менше показника 2017 року.

В останні роки підприємство намагається переорієнтувати своє виробництво та збут у сторону більш диверсифікованого портфеля. Завдяки цьому скорочується частка пива в структурі виробництва (на 5,31% протягом 2017-2019рр.), проте зростають частки слабоалкогольних напоїв (на 0,1%), безалкогольних напоїв (на 1,86%) та мінеральної води (на 0,13%). Зростає й частка солоду (на 3,23%).

Далі розрахуємо показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр

Показник	Нормативне значення	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	2,79	2,24	2,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,79	1,97	1,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,03	0,006	0,006
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,32	0,25	0,34
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-1,63	1,4	1,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	-1,09	-1,1	1,3
Аналіз ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,95	0,83	0,93
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	4,57	3,58	3,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	25,77	24,92	20,95
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	63,22	15	18

1	2	3	4	5
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	79,89	102	94
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	-4,75	7,06	7,26
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	1,0	1,04	1,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,99	2,44	2,34
Аналіз рентабельності підприємства				
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,03	-2,09	3,75
Коефіцієнт рентабельності(збитковості) власного капіталу	> 0 збільшення	0,07	-17,55	11,03
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,04	-7,2	4,71
Коефіцієнт рентабельності(збитковості) продукції	> 0 збільшення	0,08	18,32	27,78

Джерело: складено автором

Як бачимо з наведених даних, у 2018р. підприємство було збитковим. Однак, щороку відбувалося скорочення збитків, і у 2019 році підприємство отримало прибуток 257633 тис. грн., що свідчить про поліпшення діяльності підприємства. Також, у 2019 році спостерігається значне зростання доходу підприємства на 40,8% в порівнянні з 2017-2018 роками.

Так як прибуток зростає скоріше, ніж дохід, можна зробити висновок, що підприємство розвивається, але не за рахунок реалізованої продукції, про що свідчать зростання витрат на 1грн. виробленої продукції, котрі зростають щороку, та перевищують 100 копійок у 2019 році та щорічне зниження рентабельності продукції, аж до її збитковості.

За 2017-2019 роки відбулося значне посилення потенціалу підприємства. Вартість активів за 2017-2018рр. зросла на 81,2% з 1726793 тис. грн до 3138341 тис. грн., та на 66,2% за 2019 рік, і стала 5216689тис.грн. Власний капітал підприємства з 2017 по 2019рік зріс більш ніж в 70 разів.

Аналіз показників фінансового стану показав, що за 2017-2019 роки ліквідність підприємства покращується, а загальна ліквідність підприємства

зростає. У 2017 і 2019 роках підприємство не володіло достатньою кількістю власних коштів для покриття, а у звітному році значення коефіцієнту покриття досягає значення 2,21, що свідчить про неповне використання можливостей кредитів. Дивлячись на коефіцієнт швидкої ліквідності, бачимо, що зростання ліквідності відбувається за рахунок грошових коштів. Показники абсолютної ліквідності свідчать, що ПрАТ «Оболонь» може погасити поточні зобов'язання, однак не має запасу для міцності.

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємства, бачимо, що за 2017-2019рр., платоспроможність підприємства покращувалася, коефіцієнт автономії зріс з 0,32 за 2017 рік до 0,34 за 2019 рік. Це свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства від позикових коштів. Однак, дивлячись на сталий відсутній (нижче нуля) ступінь мобільності використання власного капіталу, бачимо, що кількість необоротних активів значно перевищує власний капітал.

Щодо показників ділової активності підприємства, то бачимо наступні зрушення. Коефіцієнт оборотних активів зменшувався щороку, з 0,95 до 0,83 за 2017-2018 рр, і до 0,94 за 2019 рік, що свідчить про подовження виробничого циклу, котрий приносить грошові кошти. Зростання коефіцієнту кредиторської заборгованості свідчить про збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2017 по 2018рік знизився з 25,69 до 24,92, потім спостерігалось незначне підвищення до 20,95 у 2019 році. Даний коефіцієнт показує, що кошти, вкладені у розрахунки, стали менше разів обертатися за рік в порівнянні з 2017 роком.

За показниками погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, ПрАТ «Оболонь» стало швидше погашати кредиторську заборгованість і довше віддавати дебіторську заборгованість. Коефіцієнт оборотності основних засобів, котрий знижується на ПрАТ «Оболонь» щороку, свідчить про зменшення використання основних засобів на підприємстві. Це можна пояснити збільшенням кількості самих основних

засобів, повне використання яких ще не забезпечене. Коефіцієнт оборотності власного капіталу свідчить, що підприємство стало набагато менш ефективно використовувати власний капітал, значення коефіцієнту впало з 3,99 за 2017 рік до 2,44 і 2,34 за 2018 і 2019 роки відповідно.

Збільшення коефіцієнта рентабельності діяльності свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт збитковості діяльності з 2017 по 2018 рік скоротився більш ніж вдвоє, з 0,04 до -7,20, а у 2019 році діяльність стала прибутковою на 5,78. Тобто у 2019 році з кожної гривні доходу, компанія має прибуток у розмірі 5,78 копійок, що значно краще ніж 0,4 копійок збитку у 2017 році.

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Мету ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам і потребам.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління вимагає:

- бути надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.
- постійно виконувати очікування замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.
- спрямованість дій керівництва на підвищення результативності

системи управління.

Аналіз логістичної та закупівельної діяльності ПрАТ

«Оболонь»

Ефективність господарської діяльності підприємств залежить від усього спектру показників логістики поставок: від надійності до ціни одиниці матеріального ресурсу. Економічна ефективність підприємства залежить від управлінських рішень у системі закупівля – транспортування – поставки. Саме тому зараз набули актуальності процеси удосконалення логістичної діяльності. Вже сьогодні, як необхідність, є застосування нових логістичних підходів та концепцій в організації діяльності та управлінні підприємств, а також формування їх логістичних систем. Адже в країнах з розвинутою ринковою економікою логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування ефективної логістичної системи забезпечує підвищення результативності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств. В дослідженнях вітчизняних вчених наразі залишається фрагментарно дослідженою проблема удосконалення процесів логістики на підприємствах із застосуванням інструментарію оперативного контролінгу, тому вони потребують подальшого наукового вирішення.

Спеціалісти та технологи на ПрАТ «Оболонь» постійно працюють над оновленням та розширенням асортименту продукції, поліпшенням якості. Нині асортимент продукції пивзаводу налічує 5 сортів пива, 4 сорти безалкогольних напоїв та 2 сорти слабоалкогольних напоїв. Вся продукція ПрАТ «Оболонь» виготовляється з натуральної високоякісної сировини без додавання хімічних поліпшувачів та консервантів. Для приготування пива використовується високофільтрована вода з місцевої свердловини.

Відповідно в таблиці 2.9. можна навести широту і глибину асортименту продукції заводу разом із об'ємними одиницями випущеної тари.

Таблиця 2.9.

Ширина і глибина асортименту

Назва	Вид	Різновид
1	2	3
Пиво	1. Premium Світле	Магнат: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, кег 30л; Nike premium beer: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; Nike premium light: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л; Pils : скляна пляшка 0,5л;
	2. Premium Темне	2.1. Портер, Колекція Зібєрта: скляна пляшка 0,5л;
	3. Premium Спеціальне	Біле, Колекція Зібєрт: скляна пляшка 0,5л; Пшеничне, Колекція Зібєрт: скляна пляшка 0,5л;
	4.Upper Core Світле	Преміум: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л, кег 30л, скляна пляшка beer 0,33л; Світле: скляна пляшка 0,5л, алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л; Соборне: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, скляна пляшка beer 0,33л;
	5.Upper Core Темне	5.1. Оксамитове: скляна пляшка 0,5л;
	6.Upper Core Спеціальне	Безалкогольне: скляна пляшка 0,5л; Міцне: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;
	7.Core Світле	Десант Біла Зірка: скляна пляшка 0,5л; Десант Комбат: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; Десант Спецназ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л; Десант ДМБ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;
Спеціальне пиво	8. BeerMix.	Бірмакс Вишня: алюмінієва банка 0,5л; Бірмакс Гранат: алюмінієва банка 0,5л; Бірмакс Лимон: алюмінієва банка 0,5л; Бірмакс Кола: алюмінієва банка 0,5л; Бірмакс Малина: алюмінієва банка 0,5л
Слабоалкогольні напої	9.Класична серія:	Бренді-кола: скляна пляшка 0,33л; Ром-кола: скляна пляшка 0,33л; Джин-тонік: скляна пляшка 0,33л;
	10.Нова серія:	Махітос: скляна пляшка 0,33л; Текіза: скляна пляшка 0,33л; Джин ананас: скляна пляшка 0,33л; Джин апельсин: скляна пляшка 0,33л; Джин лимон: скляна пляшка 0,33л; Джин пітахайя: скляна пляшка 0,33л;
Безалкогольні напої	11.Корисні напої:	Оранж А.С.Е.: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; Живчик: алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л; Живчик Груша: PET 2,0л, PET 1,0л; Живчик Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;

1	2	3
	12. Ностальгічна серія:	Кола Нова: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; Оболонь Лимонад: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л; Оболонь Ситро: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;
Мінеральні води:	13. Оболонська:	Оболонська: PET 2,0л, PET 1,0л; Оболонська 2: скляна пляшка 0,33л, PET 2,0л, PET 0,5л; Оболонська 3: PET 5,0л; Оболонська плюс Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;
	14. Прозора:	Прозора Вершина Якості, газована: PET 1,5л, PET 0,5л; Прозора Вершина Якості, негазована: PET 1,5л, PET 0,5л, PET 6л;
Енергетичні напої	1. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 2. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л; 3. Джетт вишня : алюмінієва банка 0,25 л	

Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Оболонь»

З таблиці 2.9 видно, що ПрАТ «Оболонь» має досить широкий асортимент продукції, як для дочірнього підприємства. Ширина товару дорівнює 6 асортиментним групам. Глибина товару визначається кількістю модифікацій однотипної продукції. Найглибший товарний асортимент має пиво.

Асортиментна політика підприємства є важливим параметром впливу на збут. На ПрАТ «Оболонь» роботу з кожною асортиментною групою товарів доручають окремій особі за вказівками комерційного директора. На заводі працюють кваліфіковані працівники маркетингових служб, які володіють широкою інформацією про попит покупців, джерел можливого постачання товарів, ціни на товар тощо. Завдяки цьому підприємство має достатній рівень асортиментної ланки та в змозі задовольнити потреби споживачів[2].

Дані, щодо виробництва продукції у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі наведено в таблиці 2.10. Для прикладу обрали окремий з найбільшим попитом асортимент продукції.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп у натуральному виразі за 2018-2019 рр.

Найменування продукції (видів товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис.дал.		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення,%
	2018 рік	2019 рік		
1	2	3	4	5
I.Пиво:				
1. Зіберт «Світле»	7371,6	8952,6	1581	21,45
2.Зіберт «Баварське»	4108,6	2217,5	-1891,1	-46,03
3.Зіберт «Біле»	48,4	66,9	18,5	38,22
4.Оболонь «Пшеничне» (нефільтроване)	2002	2861,6	859,6	42,94
5.«Оксамитове»	1002,7	928,9	-73,8	-7,36
6.Біле нефільтроване	499	238,4	-260,6	-52,22
7. «Фастівське»	-	23,3	0	0
ВСЬОГО ПИВА:	15032,3	15289,2	256,9	1,71
II.Безалкогольні напої	1806,3	1485,1	-321,2	-17,78
III,Квас бродіння «Богатирський»	217,9	112,3	-105,6	-48,46

Джерело : розроблено за даними підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.10., можна сказати що загальна кількість виготовленої продукції підприємства у 2019 році зменшилась порівняно з 2018 роком на 169,9 тис. дал. У структурі асортименту більше всього збільшилось виготовлення пива «Оболонь Пшеничне», майже на 859,6 тис. дал. (42,94%), також ТМ Зіберт «Біле» на 18,5 тис.дал. (38,22%), відповідно збільшився випуск ТМ Зіберт «Світле» на 1581 тис.дал. (21,45%). Така тенденція була спричинена збільшенням попиту на даний асортимент продукції на ринку та доступною ціновою політикою для споживачів.

Відповідно по інших асортиментних групах випуски обсягу продукції зменшились, так виробництво ТМ «Біле нефільтроване» зменшилось на 260,6 тис.дал (52,22 %), також Зіберта «Баварське» на 1891,1 тис.дал (46,03%) і незначне зменшення ТМ «Оксамитове» на 73,8 тис.дал (7,36%).

Асортимент продукції пивзаводу постійно розширюється, так у 2018 році, з'явився новий вид продукції - пиво «Фастівське», обсяг випуску якого складає 23,3 тис.дал.

В цілому асортимент безалкогольних напоїв за звітний період зменшився на 321,2 тис. дал (17,78%), а також зменшився випуск квасу «Богатирський» на 105,6 тис. дал (48,46%). Це є явищем, про яке свідчить перевага випуску алкогольних напоїв (пива) над безалкогольними за структурою асортименту підприємства.

Негативні зміни в асортименті та структурі продукції є абсолютно «об'єктивними» причинами, оскільки всі вони можуть бути оперативно нейтралізовані на самому підприємстві через коригування планових завдань згідно з прийнятих замовлень постачальників. Але спричинені будь-які відхилення від установленого плану — це є наслідком поганої праці виконавців і адміністраторів низових ланок (дільниць, цехів, відділів) підприємства.

Таке явище може бути пов'язане з основними факторами впливу: зменшення обсягів замовлень на плановий рік; зміна смаків споживачів та відповідне зниження попиту; складна економічна ситуація в країні.

Для реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» користується різними каналами розподілу.

Каналами першого рівня являється роздрібна мережа. Цьому каналу характерні підприємства, які є торговою мережею, через яку відбувається реалізація пиво безалкогольної продукції підприємства. До таких підприємств можна віднести мережі супермаркетів «Фоззі», що є контрагентом підприємства. Підприємство реалізує продукцію роздрібному торговцю, а роздрібний торговець реалізує кінцевому споживачу. Магазини даної мережі знаходяться у Києві та інших містах України. Розглянемо дані, щодо реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у натуральному виразі мережі «Фоззі» за 4 квартали 2019 року (табл.2.11).

Як видно з табл. 2.11, пивзавод здійснює відвантаження безпосередньо роздрібним мережам лише у 5 точках України, решта продукції реалізовується каналами другого рівня через посередників.

**Реалізація продукції підприємства мережі супермаркетів «Фоззі» за
2019 р.**

Маршрут руху	Контрагент	Обсяг реалізації у натуральному виразі, тис дал
Київ-Одеса-Київ	Фоззі Одеса	2823,1
Київ-Харків-Київ	Фоззі Харків	6045,8
Київ-Запоріжжя-Київ	Фоззі Запоріжжя	21478,9
Київ-Перемога-Київ	Фоззі Перемога	4845,2
Київ-Вишневе-Київ	Фоззі-Вишневе	56984,7

Джерело: складено за даними підприємства

Що стосується каналу другого рівня, то він найбільше застосовується у діяльності підприємства. Пивна продукція виробляється в певній кількості (оптовими партіями), переважно на замовлення оптових підприємств, а потім оптові підприємства реалізують через роздрібну мережу. Так як до складу холдингу ПрАТ «Оболонь» входить велика кількість пивзаводів, і постачає продукцію в рамках підприємств холдингу, що займається самовивозом продукції.

Проаналізуємо географію ринку збуту підприємства ПрАТ «Оболонь» у натуральному виразі за 2019 рік (рис. 2.2).

Як видно з діаграми, найбільшу частку у загальному обсязі збуту продукції за 2019 рік має Київська область (46%).

Пивоварня є абсолютним лідером на ринку пивної продукції Києва, має розгалужену мережу збуту у Київській області. Значну частину продукції підприємство реалізує у Одеській та Херсонській області (30%), які є стратегічними ринками збуту, а також у Харківській, та Дніпропетровській (7 і 6% відповідно) областях, де підприємство планує збільшувати обсяги реалізації.

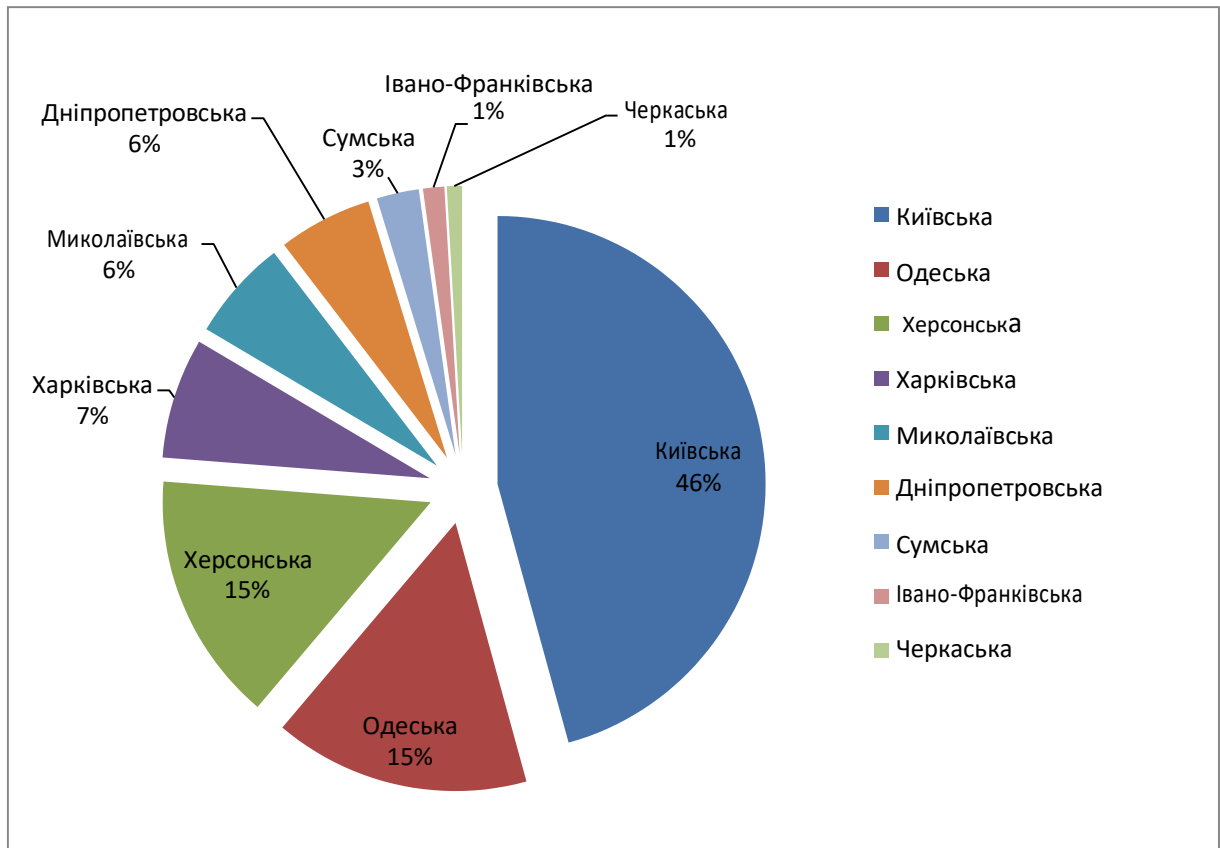


Рис.2.2. Структура ринку ПрАТ «Оболонь» за обсягами збуту
Джерело: авторська розробка

Загальна стратегія корпорації «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи в Україні при постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу. «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007.

Проведемо аналіз сировини та постачальників, що її постачають.

Види ресурсів суб'єкта господарювання та їх обсяги

Найменування ресурсів	Кількість ресурсів у натуральному виразі, тис.т.		Відхилення	
	2018	2019	абсолютне, од.	відносне, %
Хміль	2335	2678	343	12,81
Солод	755	856	101	11,80
Цукор	3348	4566	1218	26,68
Концентрат	345	445	100	22,47
Пляшка скляна	132434	145678	13244	9,09
Пет-преформа	2435346	3674633	1239287	33,73

Джерело: звітність підприємства

З даної таблиці очевидно, що відбулося зростання надходжень по всім видам сировинних ресурсів, що пов'язано з нарощенням обсягів виробництва.

Розглянемо структуру поставок сировини основними постачальниками.

Таблиця 2.13.

Структура поставок основними постачальниками ресурсів ПрАТ

«Оболонь»

Основні постачальники	Питома вага поставок у загальному обсязі, %		Абсолютне відхилення, (+/-)
	2018	2019	
1	2	3	4
Солодовий завод ПАТ «Оболонь» (смт. Чемерівське)	35	33	-2
ТОВ «Цукрагропром»	11	10,5	-0,5
ТОВ «Дьолер Буковина»,	12	10	-2
ТОВ «Інтерстарч Україна»	10,6	13,4	2,8
Виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія)	8,7	7,9	-0,8
ПрАТ «Рокитнянський скляний завод»	7,2	6	-1,2
ТОВ «Інтерполімерпак»	3,2	3,1	-0,1
Компанія «ПАК-Експо»	2,9	5,4	2,5
ТОВ «Кронпак»	3,8	4,9	1,1
ПАТ «ДНІПРОАЗОТ»	5,6	5,8	0,2
Разом	100	100	0

Джерело: розраховано автором

Отже очевидно, що структура постачальників суттєво не змінилась, що говорить про стабільність в партнерських відносинах досліджуваного підприємства.

Ефективність господарської діяльності підприємств залежить від усього спектру показників логістики поставок: від якості, надійності до ціни одиниці матеріального ресурсу. Економічна ефективність підприємства залежить від управлінських рішень у системі закупівля – транспортування – поставки .

Порядок постачання певних запасів сировини, матеріалів, палива, комплектуючих на склади ПрАТ «Оболонь» здійснюється на підставі відповідних договорів. Зокрема, у них визначено:

- строки та умови поставки, у тому числі чиїм транспортом і на яких умовах;
- перелік супроводжуючих документів: видаткова накладна, ТТН, паспорт підприємства-виробника, сертифікат (паспорт) якості. Крім того, на вимогу Покупця можуть додаватись інші документи (висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, копія карти даних небезпечного фактору, тощо);
- податкова накладна по відношенню Товару, що поставляється, оформлюється та реєструється у порядку та згідно з нормативними актами, чинними на момент здійснення господарської операції.

Разом з тим, може визначатись окрема вимога - автотранспорт, який доставив продукцію обов'язково повинен бути опломбований, в іншому випадку машина не буде прийнята до розвантаження.

Уся сировина (солід, хміль, склотара та преформи), що надходить на склад, має сертифікат якості або декларацію виробника і зберігається партіями, які повинні бути марковані (номер і дата надходження). Зразки сировини досліджуються в лабораторії. Відпуск сировини у виробництво допускається тільки після одержання результатів аналізів лабораторії, що підтверджує її безпечність та якість.

Ящики та упаковку з готовою продукцією зберігають у складах на відстані 0,8 м від стін, штабелями із проходами між ними не менше 0,5 м.

Сировину в мішках зберігають на піддонах на відстані від підлоги 0,25-0,3 м, не менше 0,8 м від стін, з розривом між штабелями не менше 0,5 м і завширшки головного проходу не менше 1,5 метра.

Зворотні ящики та контейнери, що надходять на завод, перевіряють на міцність і справність та проводять їх механічне очищення та миття.

У зимовий час пляшки, які надходять на підприємство, витримують в приміщенні складу не менше 5 годин, щоб уникнути бою посуду внаслідок температурних перепадів.

Приміщення складу для хмелю та хмелепродуктів як правило сухе, темне, добре вентиляване, обладнане стелажми або піддонами для зберігання хмелю, які встановлюються на висоті не менше ніж 0,25-0,3 м від підлоги.

На складі хмелю і хмелепродуктів наявний термометр, за допомогою якого контролюють тепловий режим. До стін, стелі і підлоги наявний легкий доступ для чищення і дезінфекції. Хміль і хмелепродукти зберігаються на складі при температурі відповідно до рекомендацій виробника.

Перед прийманням кожної нової партії хмелю та хмелепродуктів склад ремонтується, очищається від пилу, обробляється вапном у міру потреби. Не допускається зберігання хмелю та хмелепродуктів з будь-якими іншими матеріалами.

Ячмінь, що надходить на замочування, ретельно промивається і дезінфікується. Для цього в другу замочувальну воду додають один з таких дезінфекційних засобів: хлорне вапно (0,3 кг на 1 т зерна); формалін (300 мл 40%-го розчину на 1 куб.м води); негашене вапно (1,5-3,0 кг на 1 т зерна); перманганат калію (10-15 г на 1 куб.м води).

На складських приміщеннях зберігається різні види основної сировини і матеріалі, що представлені у таблиці. Для своєчасного відпуску матеріалів у виробництво на складах організовується відповідна підготовка сировини і

матеріалів. Це скорочує час, необхідний для видачі, а також витрати на транспортування, що, у свою чергу, оптимізує виробництво в цілому.

Відпуск сировини цехам здійснюється за лімітними картами, у межах встановленого місячного ліміту. Коли ліміт використаний повністю, подальший відпуск сировини припиняється. Цех може одержати необхідну сировину лише з дозволу директора підприємства.

Висновки до розділу 2

Сьогодні «Оболонь» – це підприємство європейського зразка. Якість продукції, яка виробляється на пивоварні, підтверджена міжнародною сертифікацією відповідно до стандарту ISO 9001:2001. Сьогодні на підприємстві працює 3500 чоловік. Продукція заводу експортується на ринки 22 країн світу, зокрема Росії, Грузії, Польщі, Білорусії, Молдови, Абхазії, Греції, Литви, Латвії, Естонії, Португалії, Іспанії, Італії, Ізраїлю, Франції, Великобританії, Німеччини, США, Канади, Кіпру та Австралії.

Натуральні обсяги виробництва і продажів пива майже не впали, але в грошовому вираженні ринок перестав рости через промоакції і зростання частки недорогих брендів. Збої в роботі торгівлі та ковідна поведінка споживачів по-різному вплинули на пивоварів. Але в цілому негативний ефект був обернено пропорційний масштабу їх діяльності. Так, провідна трійка зберегла стійкість через масовий приплив любителів пива в супермаркети. Оскільки ситуація була мало прогнозована, то динаміка виробництва окремих компаній серйозно розійшлася з їх продажами в роздріб. На позиції лідерів вельми впливала промоактивність, яку підхльостувала розважливність споживачів. Майже всі регіональні пивовари помітно постраждали на початку року через збої в роботі магазинів розливного пива.

Ефективність логістичної діяльності досліджуваного підприємства визначена як ефективна проте існує ряд проблем у закупівельній діяльності, що по'язано з нестабільністю сировинного ринку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вибір логістичної стратегії в закупівельній діяльності ПрАТ «Оболонь»

Важливим інструментом при виборі стратегії закупівель товарів виробничого призначення є запити потенційних споживачів. Використовуючи запити, ринок можна зорієнтувати на потенційний попит. Дослідження ринку закупівель сировини і матеріалів слід розглядати на ПрАТ «Оболонь» також і як засіб вирішування проблем, що виникають у наукових дослідженнях і конструкторських розробках та пов'язані з характеристиками нової сировини і комплектуючих. Крім того, необхідно мати на увазі, що важлива інформація про зміни і тенденції розвитку ринку закупівель сировини та матеріалів може бути отримана на основі внутрішньозаводської чи внутріфірмової звітності.

Вивчення ринку з метою формування стратегії закупівель сировини і матеріалів, як правило, проводиться паралельно з розробкою нової продукції. Завдання органів постачання — забезпечити виробництво необхідними каталогами, описами, проспектами за профілем роботи, що проводиться, з метою їх повної об'єктивної орієнтації у відповідних питаннях.

Однак каталоги опису зазвичай не містять інформації про ціни, без чого важко домогтися економічно вигідних рішень щодо матеріалів та конструкції майбутніх виробів. Тому прямим завданням органів постачання є збирання інформації про ціни, можливі терміни постачань, транспортні витрати і пошук їхнього оптимального сполучення.

Кількість матеріалів, початок постачань і тривалість їх періоду залежать від виробничих програм компанії, що, у свою чергу, визначаються результатами вивчення ринків збуту. Загальною проблемою для більшості компаній є дилема: як здійснити виробничу програму — шляхом міцного, але не завжди економічно ефективного забезпечення матеріалами чи затримуючи

випуск продукції у зв'язку з витратами додаткового часу на закупівлю економічно вигідних матеріалів?

Вивчивши ринок і зупинившись на конкретних постачальниках, відділ закупівель ПрАТ «Оболонь» зобов'язаний визначити потреби підприємства в конкретних поставках. Визначення потреб ґрунтується на стратегії керування запасами, чому в підручнику присвячено спеціальний розділ. Наведемо основні принципи визначення потреб. Насамперед, це виявлення товарів і послуг за їхньою якістю, кількістю, в основному, двома методами: через визначення потреб на основі замовлень і на основі витрат. Визначення потреб на основі замовлень, повинно відбуватися шляхом розкладання специфікацій на окремі елементи з урахуванням уже наявних складських запасів. Терміни задоволення наступних потреб визначаються на основі строків закупівлі попередніх.

Якщо потреби на основі замовлень не можуть бути визначені чи застосування цього методу є недоцільним, то використовують метод визначення потреби на основі витрат чи минулого досвіду. Прогнозована потреба в цьому випадку визначається за допомогою найпростіших розрахункових методів. На додаток до них на практиці часто користуються інтуїтивними методами прогнозування — насамперед, у тих випадках, коли витрати не зазнають сезонних коливань, впливу зовнішніх факторів.

Стратегії постачання матеріалів, що закупаються дуже різноманітні. Товари, потреба в яких виникає непередбачувано, і які не потребують тривалого зберігання, закупаються, як правило, у терміни, близькі до їхнього споживання. Матеріали разового і постійного споживання, необхідні до визначеного моменту, закупаються на умовах договірної постачання, з обумовленням точного часу. За такого способу постачання обсяг запасів матеріалів на ПрАТ «Оболонь» зменшується, а пов'язані з ним витрати скорочуються. Різкому зниженню виробничих запасів сприяють регулярні постачання таких партій матеріалів, що доставляються споживачеві через визначені інтервали часу відповідно до графіка потреби в них виробництва на

той чи інший період. Із метою спрощення процедури оформлення замовлень і зниження накладних витрат застосовуються групові постачання декількох видів однотипних товарів, що постачаються й дрібними партіями.

ПрАТ «Оболонь» характеризується наявністю трьох взаємозалежних фаз: постачання, виробництва і збуту. Очевидно, що логістичне управління в межах такого підприємства має здійснюватися у стратегічному, тактичному й операційному вимірі, стосуватися довготермінових, середньотермінових і короткотермінових завдань, бути локалізованим щодо окремих логістичних рішень у певній фазі виробництва чи охоплювати сумісні або всі фази виробництва. У такому разі треба дотримуватися безумовного пріоритету загальної (корпоративної) стратегії, під час реалізації якої логістичне управління може пояснити відповідні конкурентні переваги, як це бачимо із поданої таблиці.

Таблиця 3.1

Приклади відповідності логістичних стратегій моделям загальних стратегій підприємства

Загальна стратегія підприємства та її ключові напрями	Логістичні стратегії
1	2
Лідерство у витратах – стратегія диференціації продукції від конкуруючих продуктів на основі низьких цін.	Мінімалізація витрат запасів, складування, транспорту, логістичних операцій, використання запасів в повному ланцюзі поставок при певному рівні обслуговування кінцевого одержувача; найчастіше це обслуговування масового виробництва і дистрибуції та продажу дешевих продуктів у багатьох місцях на ринку; управління логістикою скеровано на мінімальні рівні запасів в ланцюгу поставок, мінімалізацію потрібної складської поверхні і оптимальне її використання, оптимізацію транспортних сполучень і використання ресурсів транспорту та детальне моніторування логістичних витрат.

1	2
<p>Диференціація продукту – стратегія вирізнення продукту серед конкуруючих продуктів, заснована на високій якості продукції, високих технологіях, якісних матеріалах, індивідуально підбраної і з високим рівнем системі обслуговування клієнтів.</p>	<p>Індивідуально підбране і високоякісне логістичне обслуговування, яке перевищує стандарти, пропонувані конкурентами, наприклад, поставки за запитом будь-якої кількості та асортименту продукції, утримання високого страхового запасу, поставки дорогих матеріалів від спеціалізованих постачальників невеликими партіями, обслуговування малих і різноманітних партій для дрібносерійного виробництва, гнучкість та надійність поставок. Підтримана загальна стратегія через логістику менш сфокусовано на витрати, а насамперед на якості та високому рівні сервісу</p>
<p>Концентрація підприємства – стратегія, яка у діяльності орієнтована на певну групу клієнтів, продуктів або географічну територію. Передумовою є те, що підприємство, зосереджуючись на певному сегменті покупців чи асортименті продуктів, зуміє краще обслужити свій вузький стратегічний сегмент, ніж існуючі конкуренти в ширшому масштабі (напр. Wedel – кондитерські продукти, ARO – виробництво багатьох різних продуктів харчування, хімічних, промислових).</p>	<p>Географічно і продуктово сконцентроване логістичне обслуговування разом із вдосконалюваним у вузькій сфері спеціалізації; концентрація на співробітництві з визначеною групою постачальників і асортименті матеріалів та одержувачів; встановлені принципи співпраці в малій кількості ланцюгів постачання і дистрибуції; прагнення до високої ефективності, справності та рівня використання у вузькій сфері спеціалізованих операцій.</p>

Джерело: розроблено на підставі [66]

До типових ключових логістичних рішень у функціонуванні ПрАТ

«Оболонь» повинні належати:

- вибір оптимальної спеціалізації виробництва;
- вибір технології;
- вибір постачальників;
- вибір транспортно-складських технологій;
- визначення величини партії закупівлі, виробничої партії та партії поставок;
- обґрунтування політики запасів;

- оптимізація використання технологічного часу.

Кожне з перелічених рішень має певну свободу та певні обмеження, які диференційовані щодо двох частин логістичного управління: віртуальної як фази обґрунтування і прийняття управлінських рішень, зазвичай її називають плануванням, та реальної як фази реалізації управлінських рішень, тобто контролювання, регулювання, оцінки, зазвичай її називають керуванням.

Отже, логістика постачання, першої фази ПрАТ «Оболонь», охоплює сферу матеріально-технічного постачання підприємства і містить зовнішнє транспортування матеріалів, сировини, складових частин, їх складування на підприємстві та відповідне переміщення до першого місця виробничого складування у процесі виготовлення.

Основна ціль логістики постачання полягає у забезпеченні заготівлі матеріалів та сировини відповідно до програми виробництва (терміну, кількості, якості, асортименту) з мінімальними витратами. Цьому сприятиме виконання окремих функціональних цілей, а саме:

- попередні замовлення для своєчасного постачання матеріалів та сировини;
- комісійне складування матеріалів та сировини для виробництва за системою “точно, своєчасно” на складі постачальника за найнижчими загальними витратами;
- постійне використання єдиних контейнерів протягом тривалого виробництва;
- мінімізація зовнішньовиробничих та внутрішньовиробничих витрат у сфері постачання;
- мінімізація запасів матеріалів та сировини;
- досягнення постачання “за вимогою” для скорочення часу реакції на бажання клієнта;
- гарантія бездефектного складування сировини та мінімізація витрат на вхідному контролі;
- зниження кількості сировини, що закуповуються;

- мінімізація складських витрат на матеріальному складі.

Для реалізації окремих цілей постачання передбачається здійснення відповідної системи фазових логістичних функцій. У сфері постачання такими логістичними функціями є:

- визначення потреби в матеріально-технічному постачанні;
- розміщення замовлень матеріалів, сировини у постачальників;
- закупівля та надходження матеріалів;
- утримання та поповнення запасів у постачанні;
- складування матеріалів, сировини;
- транспортування зовні і всередині підприємства;
- заготівля шляхом виготовлення матеріалів, сировини;
- маркетинг постачання;
- комісування матеріалів, сировини.

Система логістичних функцій на ПрАТ «Оболонь» повинна формуватися під час аналізу причинно-наслідкового зв'язку в ланцюзі: мета логістики підприємства–мета логістики постачання–основні та окремі цілі логістики постачання–складові логістичного процесу у постачанні–логістичні функції в постачанні. Так, мінімізація загальних витрат вимагає мінімізації витрат у постачанні, зокрема і шляхом мінімізації транспортних витрат. Останнє вимагає оптимальних рішень щодо вибору транспортних засобів та транспортних технологій, а це становить зміст однієї з логістичних функцій у постачанні.

Стратегічні завдання менеджменту ставлять якісно нові вимоги до логістичного функціонування галузі постачання. Мова йде про оптимізацію матеріально-технічного постачання на підставі стратегічного плану досягнення оптимального рівня спеціалізації виробництва. Це дасть змогу оптимізувати стратегію постачання, використовуючи такі концепції, як “single sourcing” (концентрація джерел постачання), “global sourcing” чи “eine quelle-versorgung” (єдиний постачальник), виробничо-синхронне постачання

(“точно, своєчасно”), “zulierintegration” (інтеграція постачальників у розвиток виробництва) тощо.

Найважливіший елемент у стратегії закупівель на ПрАТ «Оболонь» — аналіз ціни сировини, що постачаються. Для аналізу ціни закупівель, так само як і аналізу вартості власного виробництва, використовуються різні види розрахунків:

- простий метод калькуляції (показник загальних витрат поділяється на показник виробничої продукції);
- калькуляція за еквівалентними показниками (витрати розподіляються за окремими статтями і беруться усереднено);
- постійна калькуляція (точний облік витрат за кожною операцією на базі АСУ).

Аналіз цін враховує також додаткові роботи і послуги, наприклад, проведення консультацій, підготовку документації, упакування, мита, транспортування та ін. При цьому застосовуються такі види аналізу ціни:

- на всіх стадіях — від виникнення продукту до його надходження споживачеві (постатейною калькуляцією визначають ціну нетто, включаючи заготівельні витрати);
- розрахованої із загальної вартості виконаних робіт і послуг, тут додатково враховують витрати на контроль, зберігання, фінансування);
- за тенденції до підвищення цін на аналогічні товари (за допомогою розщеплення витрат на первинні, використовувані при розрахунку одиниці продукції в конкретний момент, і наступні витрати, на основі яких відбувається розрахунок ціни на визначену партію продукції);
- за допомогою кривої освоєння нової продукції);
- в тимчасовому періоді (порівнюються стара і нова комерційні пропозиції, при цьому враховуються зміни у використуванні сировині, витратах, ринкових відносинах та ін.);
- за первинними витратами на одиницю продукції);

- аналіз за допомогою змінних цін (застосовуються, в основному, під час розроблення довгострокових договорів за спонтанної зміни цін);
- на основі відкритих даних (курс валют, біржові курси, митна статистика тощо).

При здійсненні закупівель не обов'язково розраховувати складові ціни одержуваного товару, однак останнім часом між покупцем і продавцем почастішав обмін даними, що містять складові витрат виробництва й інших елементів, з яких складається ціна продукту закупівель. Особливо широкого застосування така практика набула при укладанні довгострокових договорів про постачання.

Транспортні витрати також повинні знаходитись в полі зору органів матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «Оболонь». Беруться до уваги не лише дальність перевезень, але і вид транспорту, швидкість доставки, партійність вантажів, спосіб їхнього упакування. Крім транспортних, значні витрати викликає зберігання матеріалів. Тут постачальницька діяльність має однозначну мету — забезпечити ефективне виконання виробничого завдання за рахунок зведення до мінімуму обсягу запасів. Необхідно зазначити, що в цей час, за умов відсутності дефіциту на велику частку сировини, напівфабрикатів та різних комплектуючих елементів у західних країнах, органи постачання не відчують потреби у створенні зайвих запасів (така потреба стихійно формується при існуванні дефіциту). Проте було б неправильно вважати, що в ринковій економіці відсутні спонукальні причини створювати зайві запаси. Кон'юнктурні і сезонні коливання цін, інфляція, зміна політико-економічної ситуації в сировинних регіонах світу та інших факторів можуть бути такими стимулами.

Важливою функцією служб постачання ПрАТ «Оболонь» є вибір постачальника для компанії. Такий вибір сьогодні здійснюється в основному двома методами. Перший метод — аналіз можливих варіантів і пропозицій, здійснюваний торговельним агентом фірми, відповідальним за закупівлі. Він вибирає постачальника, виходячи, насамперед, з найнижчих закупівельних

цін, робить замовлення, стежить за його виконанням і намагається розв'язати проблеми, що виникають. Усі питання зазвичай вирішуються за допомогою сучасних засобів зв'язку, обмін офіційною документацією зведений до мінімуму. Другий метод полягає в колегіальному обговоренні можливостей і потреб у постачаннях. Аналіз проводиться як на рівні відділу закупівель компанії, так і на рівні взаємодії згаданого вище відділу з виробничим та з відділом контролю якості продукції.

Існує й третій шлях, що можна застосовувати, в основному, для забезпечення постачання з нового, погано вивченого ринку. Подібна ситуація може складатися у результаті виникнення потреби в принципово нових для компанії сировині та комплектуючих. Така потреба з'являється у разі диверсифікованості виробництва і розробки принципово нової продукції, а також за здійснення закупівель з імпорту чи в не вивченому регіоні тощо. У цих випадках відділ закупівель чи торговельний агент найчастіше звертаються у фірму чи бюро, що виконує посередницькі функції. Як правило, посередницька компанія володіє досить великою інформацією про можливості потенційних постачальників з погляду на програму випуску їхньої продукції, її якість, оперативність реалізації отриманих замовлень.

В одних випадках фірми-посередники за попередньо обговорену платню знаходять можливих постачальників чи споживачів продукції, консультують із юридичного та фінансового аспектів передбачуваних угод. В інших — одержуючи повноваження від компанії-клієнта, беруть на себе організаційний і фінансовий бік угоди за обговорений відсоток прибутку, деяку частку від суми контракту. У цьому випадку вони стежать за обсягом і якістю постачань, піклуються про своєчасну доставку, можуть надавати послуги зі складування, комплектування, упакування, сортування й інших допоміжних операцій.

Планування процесу придбання сировини та матеріалів для задоволення потреб ПрАТ «Оболонь» повинно знаходитися в загальному руслі процесу управління ресурсами і стає важливою функцією в постачальницькій діяльності. У ході планування враховується низка факторів, зокрема: темп

інфляції і можливість девальвації валют деяких країн, що спричиняють зростання цін; збільшення концентрації капіталу на ринку постачань; технологічний розвиток виробництва; поява нових матеріалів тощо, без чого важко оцінити перспективи розвитку постачальницьких фірм. Керівництво давно усвідомило, що планування зв'язків із ринком має таке само важливе значення для успішного функціонування ринку збуту. В умовах насиченості ринку закупівлі, що проведені фірмою, можуть зробити значний вплив на збільшення її прибутку, поряд із продажем продукції. Практично нове ставлення до функції постачання реалізується через розроблення плану основних положень стратегії закупівель. Політика постачання формується на підставі аналізу двох аспектів: важливості передбачуваної закупівлі (з погляду на її потенційний вплив на характеристики виробленої продукції, скорочення виробничих витрат, рівень прибутку) та особливостей ринку постачань (обмеженість ринкових можливостей, наявність бар'єрів на шляху проникнення на ринок, монопольний чи олігопольний характер ринку).

Керівництво постачанням, спираючись на вищезгадані фактори, оцінює позицію підприємства стосовно постачальників, проводить систематичний аналіз можливостей потенційних постачальників та відповідності їхньої продукції вимогам фірми. На підставі аналізу створюється набір варіантів поводження пивзаводу стосовно постачальників у конкретних ринкових зонах. Відділ постачання за тієї чи іншої стратегії виконує своє постійне завдання і виявляє нові джерела постачань.

Одне з ключових питань матеріально-технічного постачання ПрАТ «Оболонь» — якість сировини, яка постачається, і матеріалів. Необхідно підкреслити, що, незважаючи на конкуренцію серед потенційних постачальників на внутрішньому і міжнародному ринках, проблема якості матеріальних ресурсів стоїть досить гостро. Тому для реалізації обраної стратегії постачання слід враховувати цей аспект.

Обґрунтування вибору посередника з постачання сировини і матеріалів ПрАТ «Оболонь»

Запропонованим заходом для покращення діяльності ПрАТ «Оболонь» є використання посередницьких послуг для закупівлі сировини і матеріалів з метою підвищення якості сировини і зниження витрат на пошук контрагентів та доставку сировинних ресурсів. Серед основних переваг даного заходу буде: вибір найбільш якісних сировинних ресурсів; збільшення обсягу реалізації; залучення нових клієнтів; підвищення іміджу підприємства; отримання додаткового чистого доходу від реалізації продукції. Основними недоліками є: поява витрат на залучення клієнтів; менший контроль за ціною при закупівлі сировини і матеріалів. Пропонується звернутись до посередника, який вже має досвід роботи на сировинних ринках, що спеціалізується на постачанні сировини для підприємств пивної галузі - Czech Brewery System s.r.o..

За результатами досліджень зарубіжних фахівців [41, с. 4] виникає, що метою аутсорсингу закупівель на підприємствах зазвичай є: – зниження цін; – зниження витрат (total cost of ownership – TCO); – можливість концентрації на стратегічних завданнях; – доступ до сучасних технологій, – отримання доступу до найкращого досвіду у сфері закупівель, – скорочення закупівельного циклу, – можливість контролю витрат, – стандартизація процедур, – доступ до глобального ринку, – доручення третій стороні експлуатації погано використаних засобів, – заміна постійних витрат у змінні витрати, – створення альтернативи для створення власних засобів. Фірми, які прийняли рішення про аутсорсинг закупівель, декларують досягнення найбільших вигод у сфері зменшення цін (83 % підприємств), витрат обслуговування трансакції (70 % опитаних), скорочення закупівельного циклу (60 % респондентів) [41, с. 6].

Передаючи закупівлі ПрАТ «Оболонь» аутсорсинговій компанії Czech Brewery System s.r.o., воно уникає відповідальності за доставку певних видів сировини та матеріалів.

Аутсорсинговий провайдер швидко знайде необхідних фахівців, забезпечить якість робіт і візьме на себе відповідальність за своєчасне їх виконання. Такий підхід дозволить зменшити витрати на штат і направити всю енергію персоналу на досягнення стратегічних цілей компанії.

В результаті впровадження запропонованого заходу на ПрАТ «Оболонь» знизяться витрати на закупівлях, підвищиться якість сировини, а відповідно і планується збільшення обсягів реалізації продукції та відповідно, отримання додаткового прибутку, а також підвищення ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

Початкові результати діяльності підприємства

Показники	Значення показника, тис. грн.
Повні витрати, в т.ч.:	5276922
Змінні витрати	3184526,2
Постійні витрати	637821,8
Прибуток від реалізації товарів (послуг)	1 188 315
Чистий прибуток	257 633

Джерело: звітність підприємства

Розрахуємо, які результати очікує отримати ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$OP = \frac{O + 4 \times B + P}{6}$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

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

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	1,9	1,3	1,1	0,7	1,5	2,0	1,4	1,5	1,7

Джерело: розраховано автором

Для проведення подальшого аналізу необхідно впорядкувати отримані результати опитування експертів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Впорядковані результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зміна обсягу реалізованої продукції, %	0,7	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,7	1,9	2,0

Джерело: розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення у табл. 3.3.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad \alpha = \sqrt{\frac{1,2825}{9}} = 0,38$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

Таблиця 3.4

Розсіювання думок окремих експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	0,7	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,7	1,9	2,0	
$O_{\text{сер}}$	1,45									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-0,75	-0,35	-0,15	-0,05	0,05	0,05	0,25	0,45	0,55	
ΔO^2	0,5625	0,1225	0,0225	0,0025	0,0025	0,0025	0,0625	0,2025	0,3025	1,2825

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{\text{Осер.}} * 100\% = \frac{0,38}{1,45} * 100\% = 26,2\%$$

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

Складаємо прогноз обсягів реалізації за методом стандартного розподілу ймовірностей. На основі даних табл. 3.3 визначаємо оптимістичне, найбільш вірогідне та песимістичне значення експертних прогнозів.

За найбільш вірогідний обсяг реалізації (В) приймаємо: 1,5%,
за оптимістичним прогнозом (О) обсяг реалізації послуг становитиме 2,0%,

песимістичний прогноз (П) складає 0,7%.

Розрахуємо очікуване значення зміни обсягу продукції:

$$\text{ОП} = \frac{0 + 4 * \text{В} + \text{П}}{6} = \frac{0,7 + 4 * 1,5 + 2,0}{6} = 1,45\%$$

Внаслідок збільшення обсягу реалізованої продукції чистий дохід підвищиться на 1,45% та в свою чергу зростуть і повні витрати на виготовлення додаткового обсягу продукції та доставку продукції. Оскільки нам відомо розподіл змінних і постійних витрат, отже в такому випадку можемо розрахувати зростання змінних витрат.

Розрахуємо зміну чистого доходу та повних витрат.

$$\Delta \text{ЧД} = 1\,188\,315 * 1,45 / 100 = 29\,357,9 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ПВ} = 527\,692 * 1,45 / 100 + 26,2 = 26\,450,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий дохід та повні витрати в проектному році складатимуть:

$$\text{ЧДпр.р.} = 1\,188\,315 + 29\,357,9 = 1\,217\,672,9 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{ПВпр.р.} = 527\,692 + 26\,450,2 = 554\,142,2 \text{ (тис. грн.)}$$

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

$$\text{ПРпр.р.} = 1217672,9 - 5303372,2 = 687300,7 (\text{тис. грн.})$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації товарів (послуг):

$$\Delta \text{ПР} = 687300,7 - 611688 = 75612,7 (\text{тис. грн.})$$

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta \text{ЧП} = 75612,7 * 0,82 = 62002,4 (\text{тис. грн.})$$

А сам обсяг чистого додаткового прибутку в проектному році становитиме:

$$\text{ЧПпр.р.} = 257633 + 62002 = 319635 (\text{тис. грн.})$$

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

Таблиця 3.5

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

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації товарів (послуг)	29357,9
Приріст повних витрат	26450,2
Приріст прибутку від реалізації товарів (послуг)	75612,7
Приріст чистого прибутку	62002,4

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу. Внаслідок проведення заходу чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (послуг) в проектному році збільшиться на 29357,9 тис. грн., при цьому повні витрати зростуть на 26450,2 тис. грн, приріст прибутку від реалізації товарів (послуг) становитиме 75612,7 тис. грн., а додатковий чистий прибуток підприємства складе 62002,4 тис. грн.

Розрахуємо показники інвестиційної привабливості проекту.

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

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

де NPV – чиста теперішня вартість, грн;

n – строк життя проекту, роки;

R_i – чистий грошовий потік в рік, грн;

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

r – ставка дисконту;

t – рік.

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

Витрати на передачу закупівлі сировини для виробництва готової продукції (другорядних видів сировини, таких як цукор, колер, вуглекислота, тощо) компанії APSSMART складають 53354, 5 грн за місяць, це є комісійні фірмі, яка займатиметься закупівлями для пивзаводу.

І відповідно загальні витрати на рік становитимуть:

$$Взаг = 53354,5 \times 12 = 640254 \text{ грн}$$

Ставка дисконту дорівнює розміру ставки по кредиту в банку «Кредобанк», де планується взяти кредит на розвиток бізнесу – 17%.

Обчислимо чисту теперішню вартість для нашого проекту:

$$NPV = \left(\frac{620,25}{(1+0,17)^1} + \frac{620,25}{(1+0,17)^2} + \frac{620,25}{(1+0,17)^3} + \frac{620,25}{(1+0,17)^4} + \frac{620,25}{(1+0,17)^5} \right) - \frac{640,25}{(1+0,17)^0} =$$

$$= 1343 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, чиста теперішня вартість або сума всіх очікуваних грошових потоків проекту дорівнює 1343 тис. грн. Позитивним вважається результат, який більше за нуль, отже проект за показником теперішньої вартості є ефективним.

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

Таблиця 3.7

Розрахункові дані для NPV

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
R _i , тис. грн	-	620,25	620,25	620,25	620,25	620,25	-
r, %	-	17	17	17	17	17	-
1/(1+r) ⁱ	-	0,85	0,73	0,62	0,53	0,45	-
R _i / (1+r) ⁱ , тис. грн	-	529,91	452,92	387,11	330,86	282,79	1983
I/(1+r) ⁱ , тис. грн	640,25	-	-	-	-	-	640,25
NPV, тис. грн	1343						

Джерелом розраховано автором

На основі даних табл. 3.7. розрахуємо індекс прибутковості, який порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями:

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

$$PI = 1983 : 640,25 = 3,1$$

Індекс прибутковості показує, що з кожної вкладеної гривні отримуємо 3 грн. 10 коп прибутку.

Наступним кроком розрахуємо наближений період окупності проекту (PP_n) діленням суми інвестицій на середньорічний грошовий потік.

$$PP_n = 640,25 / (1983 / 5) = 1,61 \text{ (роки)}$$

Порівняємо з точним період окупності (PP_T).

$$PP_T = 1 + (640,25 - 529,91) / 452,92 = 1,24 \text{ (роки)}$$

Фактичний період окупності вірогідніше буде відповідати 1,24 рокам.

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

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

де r_1 – ставка дисконтування, при якій проект ефективний;

NPV_1 – чиста теперішня вартість при ставці r_1 ;

r_2 – ставка дисконтування, при якій проект неефективний;

NPV_2 – чиста теперішня вартість при ставці r_2 .

Для знаходження NPV_2 оберемо ставку дисконтування 95%.

$$NPV_2 = \left(\frac{620,25}{(1+0,95)^1} + \frac{620,25}{(1+0,95)^2} + \frac{620,25}{(1+0,95)^3} + \frac{620,25}{(1+0,95)^4} + \frac{620,25}{(1+0,95)^5} \right) - \frac{640,25}{(1+0,95)^0} =$$

$$629,48 - 640,25 = -10,52 \text{ (тис. грн.)}$$

Проміжні результати розрахунків зведено до табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахункові дані для NPV_2

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
R_i , тис. грн	-	620,25	620,25	620,25	620,25	620,25
r , %	-	95	95	95	95	95
$1/(1+r)^i$	-	0,513	0,263	0,135	0,069	0,035
$R_i / (1+r)^i$, тис. грн	-	317,95	163,05	83,62	42,88	21,99
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	-322,05	-159,00	-75,38	-32,51	-10,52
$I/(1+r)^i$, тис. грн	640,25	-	-	-	-	-
NPV , тис. грн	-10,52					

Джерело: розраховано автором

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

Внутрішня норма рентабельності для даного проекту:

$$IRR = 0,17 + \frac{1343 \cdot (0,95 - 0,17)}{1343 - (-10,52)} = 0,17 + 0,77 = 0,94 \text{ або } 94\%$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності можна зробити також і графічним методом.

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

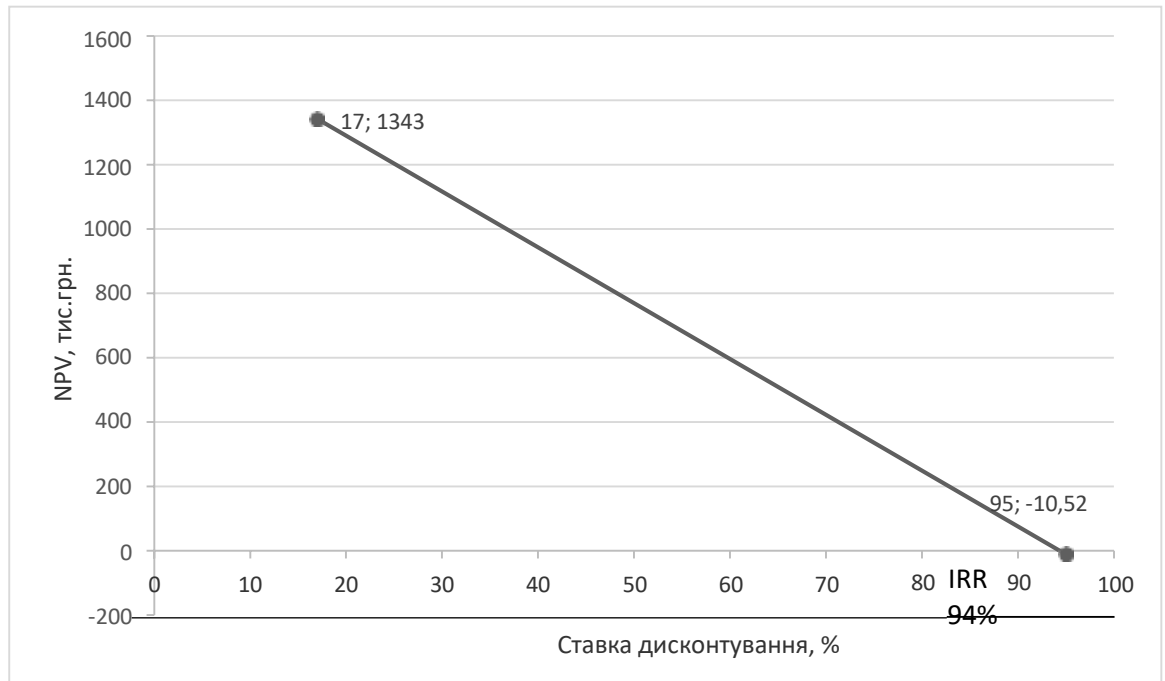


Рис. 3.1 Внутрішня норма рентабельності проекту

З рис. 3.1 видно, що пряма NPV пересікає горизонтальну вісь в позначці 94%. При значенні ставки дисконтування, що перевищує 94%, пряма теперішньої вартості знаходиться у від'ємному квадранті.

Отже, при ставці дисконтування, що дорівнює або перевищує 94% проект не буде рентабельним.

Оцінимо ефективність запропонованого заходу. Зведемо розраховані показники в результуючу таблицю (Табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні показники ефективності проекту

Показник	Рік					
	0	1	2	3	4	5
R_i , тис. грн	-	620,25	620,25	620,25	620,25	620,25
r , %	-	17	17	17	17	17
$1/(1+r)^i$	-	0,85	0,73	0,62	0,53	0,45
$R_i / (1+r)^i$, тис. грн	-	529,91	452,92	387,11	330,86	282,79
$\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	346,34	642,36	895,31	1111,54	1296,35
$I/(1+r)^i$, тис. грн	640,25	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
NPV, тис. грн	1343					
R_i , тис. грн	-	620,25	620,25	620,25	620,25	620,25
r , %	-	95	95	95	95	95
$1/(1+r)^i$	-	95	95	95	95	95
$R_i / (1+r)^i$, тис. грн	-	0,513	0,263	0,135	0,069	0,035
$\sum_{t=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^t}$, тис. грн	-	317,95	163,05	83,62	42,88	21,99
$I/(1+r)^i$, тис. грн	640,25	-	-	-	-	-
NPV2, тис. грн	-10,52					
PI	3,1					
PP_T, роки	1,61					
PP_H, роки	1,24					
IRR, %	94					

Джерело: розраховано автором

Усі показники табл. 3.9 вказують на ефективність запропонованого проекту.

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

Дослідимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності

ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	2019	план	Відхилення,	
			Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5466148	5495505,9	29357,9	0,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4277833	4304283,2	26450,2	0,61
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1188315	1263927,7	75612,7	5,98

1	2	3	4	5
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	5276922	5303372,2	26450,2	0,50
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	219688	295300,7	75612,7	25,61
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	257 633	319635,4	62002,4	19,40
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,965	0,965	0,000	0,00
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	4,16	5,57	1,408	25,29
Рентабельність діяльності підприємства, %	4,88	6,027	1,147	19,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження заходу на ПрАТ «Оболонь», що підтверджується наступними розрахованими показниками, а саме: чистий дохід підприємства зросте на 29357,9 тис. грн або на 0,53%, при цьому повні витрати підвищаться також, на 0,50% або на 26450,2 тис. грн., що пояснюється випуском додаткового обсягу продукції, прибуток зросте на 75612,7 тис. грн, а чистий прибуток також підвищиться в проектному році. За рахунок підвищення повних витрат, витрати на одиницю реалізованої продукції майже не зміняться.

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

Управлінське забезпечення реалізації логістичної стратегії підприємства у закупівельній діяльності

Як відомо, процес закупівлі є початковою ланкою в діяльності більшості організацій, а від ефективності функціонування відділу закупівель залежать показники всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Головним завданням органів постачання ПрАТ «Оболонь» є своєчасне й оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості. Працівники відділу постачання повинні

вивчати і враховувати попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, що використовуються підприємством, рівень і зміну цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибрати найбільш економічну форму товарообігу, оптимізувати запаси, знижувати транспортно-заготівельні й складські витрати. Саме тому в основі процесу постачання лежить ритмічне і своєчасне забезпечення виробничого процесу необхідними матеріально-технічними ресурсами. Недотримання термінів поставки продукції на будь-якому етапі стає причиною порушення термінів виготовлення проміжної або кінцевої готової продукції в наступних ланках ланцюга. При цьому недотримання вимог згідно з замовленням і поставка матеріальних ресурсів за якістю, розмірами і габаритами, що йому не відповідають, призводить до збільшення собівартості продукції, що випускається. У свою чергу, своєчасна поставка у виробництво матеріальних ресурсів необхідної якості, комплектності та асортименту дозволяє скоротити витрати праці на виготовлення продукції й втрати часу у зв'язку з простоем устаткування за відсутності матеріальних ресурсів.

Таким чином, від якісного функціонування постачання залежить якість виконуваних виробничих функцій чи послуг не тільки в даній конкретній ланці, а й у всіх наступних етапах виробництва [31, с.45].

Варто відзначити, що забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами є першою ланкою виробничого процесу. Як бачимо, від раціональної організації процесу постачання, своєчасності надходження матеріальних ресурсів у виробництво в необхідному асортименті, кількості й належної якості значною мірою залежать рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість та кількість.

Основним завданням ПрАТ «Оболонь» у сфері управління матеріально-технічним постачанням є своєчасне, безперебійне і комплектне постачання виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами для здійснення виробничого процесу в точній відповідності з затвердженими плановими

завданнями. На досліджуваному підприємстві можна виділити дві форми процесу постачання: складську і транзитну.

При транзитній формі постачання підприємство отримує сировину й матеріали безпосередньо від підприємств, що їх виробляють. Застосування цієї форми можливе у ситуаціях, коли потрібна на даний проміжок часу кількість сировини і матеріалів, що дорівнює одній транзитній нормі або більша неї.

Складську форму постачання, при якій необхідні матеріальні ресурси, підприємство отримує з баз і складів постачальницько-збутових організацій, економічно доцільно використовувати для матеріалів, що споживаються в невеликих кількостях [32, с.125].

При організації співпраці з постачальниками відносини можуть ініціюватися як з ініціативи підприємства-постачальника, так і з боку територіального органу постачання. Важливість управління закупівлями полягає у стратегічному та тактичному аспектах. Зокрема постачання (закупівлі) в тактичному, оперативному плані – щоденні операції, пов'язані з закупівлями і спрямовані на уникнення дефіциту, відсутності матеріальних ресурсів або готового продукту. Стратегічна сторона постачання – процес управління закупівлями, зв'язку і взаємодії з іншими відділами підприємства, зовнішніми постачальниками, потребами та запитами кінцевого споживача, планування та розроблення нових закупівельних схем і методів та ін.

Обов'язок тих, хто уповноважений управляти функцією постачання, всюди знаходити стратегічні можливості і звертати на них увагу вищого виконавчого керівництва підприємства [34, с.456].

Основними завданнями ПрАТ «Оболонь» в управлінні процесом закупівлі є:

- пошук і закупівля необхідних матеріалів відповідної якості за мінімальними цінами;
- дотримання визначених термінів закупівлі сировини і комплектуючих (матеріали, закуплені раніше наміченого терміну, лягають додатковим

навантаженням на оборотні фонди підприємства, запізнення може зірвати виробничу програму або призвести до її зміни);

- забезпечення точної відповідності між кількістю поставок і потребами в них (надлишок або недостатня кількість товарно-матеріальних ресурсів також негативно впливає на баланс оборотних фондів і стійкість випуску продукції і, крім того, може викликати додаткові витрати при відновленні оптимального рівня);

- дотримання вимог, встановлених у якості сировини й комплектуючих;
- вибір потенційного постачальника.

Таким чином, метою постачання є гарантування того, щоб підприємство отримувало необхідні за якістю та кількістю сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час у потрібному місці, від надійного постачальника, своєчасного виконання своїх зобов'язань, з гарним сервісом (як до здійснення продажу, так і після нього) і за вигідною ціною [6, с.654].

До функцій відділу постачання відносять:

1. Планування потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, необхідних для функціонування основних і допоміжних виробництв, а також для експлуатаційного та капітального будівництва.

2. Складання заявок і специфікацій на потрібні матеріально-технічні ресурси і надання їх у відділи матеріально-технічного постачання й планові відділи вищестоящих органів.

3. Здійснення всієї оперативної діяльності з реалізації планів постачання (укладення договорів, отримання матеріальних ресурсів відповідно до виділених фондами й за договорами з постачальниками та ін.).

4. Приймання, розміщення, зберігання, підготовка до відпуску і відпуск матеріально-технічних ресурсів цехам і службам підприємства.

5. Встановлення спільно з планово-економічними, технічними і фінансовими відділами підприємства зазначених диференційованих норм запасів матеріально-технічних ресурсів і доведення цих норм до працівників складів; регулювання розмірів запасів і контроль за їх станом.

6. Участь у розподілі організаційно-технічних ресурсів, заміні дефіцитних сировини і матеріалів менш дефіцитними.

7. Організація контролю за витрачанням матеріально-технічних ресурсів цехами, службами за їх призначенням.

8. Ведення оперативного обліку надходжень матеріально-технічних ресурсів на підприємство, їх відпуск цехам і службам, стану виробничих запасів.

Відповідно матеріально-технічні ресурси, що поставляються на ПрАТ «Оболонь», можна поділити на групи:

1. Сировину, матеріали, паливо, необхідні для здійснення виробничої діяльності та виготовлення продукції, ремонту виробничої бази (будівель, обладнання, транспорту тощо).

2. Комплектуючі, отримані з інших підприємств в порядку виробничої кооперації.

3. Обладнання та всі інші матеріально-технічні ресурси для розширення виробництва (капітальні вкладення).

Саме тому у процесі планування матеріально-технічного постачання ПрАТ «Оболонь» необхідно визначити:

1) які види матеріальних ресурсів необхідні для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства;

2) кількість матеріальних ресурсів, які буде потрібно для виконання виробничої програми;

3) витрати на матеріально-технічне постачання;

4) можливості організації виробництва деяких матеріальних ресурсів (напівфабрикатів, деталей, комплектуючих та ін.) на своєму підприємстві;

5) вибір методів і форм постачання.

Виробничо-логістичні процеси є основними структурними елементами глобального управління потоковими процесами і віднесеними до них інформаційними, фінансовими та сервісними процесами, що проходять через

постачальників, виробників, дистриб'юторів, міжнародні транспортні компанії та роздрібну торгівлю [35, с.235].

Логістичні системи призначені для підвищення ефективності управління матеріальними, фінансовими, сервісними та інформаційними потоками ресурсів. Вони представлені складними структурованими економічними системами, що складаються з локальних ланок, взаємопов'язаних в єдиному процесі управління потоками. Типовими ланками логістичної системи є постачальники, виробники, споживачі, посередники.

У процесі дослідження з'ясовано, що застосування сучасних логістичних методів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та підвищити продуктивність і в результаті отримати конкурентну перевагу на ринку.

У процесі логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» здійснюються такі логістичні операції: навантаження, розвантаження, перевезення, сортування, приймання та передавання замовлення, розрахунки з постачальниками, посередниками, споживачами і т.п.

Логістичний ланцюг поставок можна визначити як систему, основними елементами якої є [35]:

1. Постачальники сировини й матеріалів.
2. Виробничі служби підприємства.
3. Логістичні організації, що забезпечують просування товару.

Загалом усі елементи логістичного ланцюга поставок у сфері закупівельних процесів пов'язані прямими матеріальними потоками і прямими та зворотними інформаційними потоками.

Ефективність управління логістичними ланцюгами поставок як і управління іншими ресурсами, такими, як фінанси, персонал і т.п., визначає ефективність функціонування підприємств.

На рис. 3.2. розглянуто чотири складових управлінського рішення щодо формування логістичної стратегії закупівель на ПрАТ «Оболонь», що дозволяє досягти балансу між довго- й короткостроковими цілями, бажаними

результатами й факторами їхнього досягнення, з жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками, а також формалізації і донесенні стратегії до кожного співробітника організації, забезпеченні моніторингу та зворотного зв'язку з метою відстеження та генерації програмних ініціатив всередині структурних підрозділів.

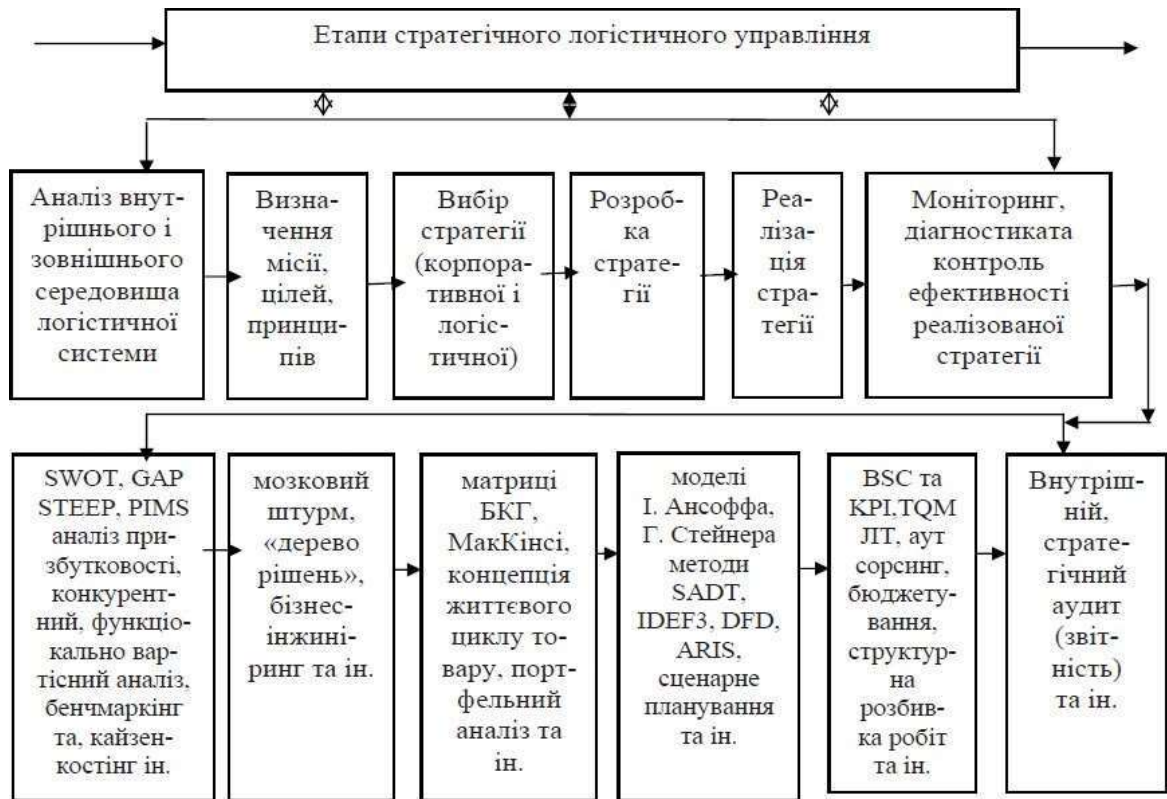


Рис. 3.2. Перелік стратегічних і аналітичних інструментів та управлінських рішень на різних етапах стратегічного логістичного управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: адаптовано автором на основі [35,48]

Таким чином, метою функціонування логістичного ланцюга поставок є оптимізація матеріальних потоків як всередині підприємства, так і з підприємствами-контрагентами. Система управління логістичним ланцюгом поставок ПрАТ «Оболонь» забезпечує координацію матеріальних потоків, збільшення точності прогнозів щодо закупівель, скорочення обсягів товарів і сировини на складах, зниження транзакційних витрат, скорочення часу випуску власної продукції на ринок і, таким чином, поліпшення обслуговування споживачів [48].

Саме тому, систематизуючи різні підходи до визначення системи управління логістичним ланцюгом поставок, можна сказати, що найповніше управління ланцюгом поставок можна охарактеризувати як інтегровану стратегію, що об'єднує бізнес-процеси між підприємствами-партнерами (постачальниками і споживачами) і яка дозволяє отримати загальне бачення ринкової кон'юнктури [48].

Отож, управління ланцюгом поставок – це планування, створення та контроль за потоками інформації й матеріалів у ланцюгу поставок з метою задоволення потреб споживачів з максимальною ефективністю [10]. Ланцюг поставок ПрАТ «Оболонь» включає безліч ланок, пов'язаних між собою інформаційними, грошовими та товарними потоками. Він починається з придбання сировини у постачальників і закінчується продажем готових товарів і послуг клієнту. Одні ланки можуть цілком належати до однієї організації, інші – компаніям-контрагентам (клієнтам, постачальникам і дистриб'юторам). Таким чином, до ланцюга поставок звичайно входять кілька організацій.

Як бачимо оптимізація управління ланцюгом поставок ПрАТ «Оболонь» передбачає вирішення таких завдань:

- 1) скорочення циклу планування і збільшення горизонту планування за рахунок отримання надійної і своєчасної інформації;
- 2) оптимізація витрат за рахунок можливості визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору закупаваних виробів і їх постачальників, підтримки взаємодії з ними в режимі реального часу;
- 3) зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції й оперативну організацію обміну інформацією між контрагентами;
- 4) зниження складських витрат за рахунок приведення обсягів виробництва у відповідність з попитом. Це завдання відповідає концепції управління постачанням Just-In-Time («точно вчасно»);
- 5) підвищення якості обслуговування споживачів досягається за рахунок оперативності та гнучкості процесу постачання.

Саме тому управління ланцюгом поставок являє собою процес організації, планування, виконання та контролю потоків сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, а також забезпечення ефективного і швидкого обслуговування за рахунок отримання оперативної інформації про переміщення товару. За допомогою даного процесу вирішуються завдання координації, планування та управління процесами постачання, виробництва, складування й доставки товарів і послуг.

Висновки до розділу 3

Управління ланцюгом поставок продукції на етапі закупівлі є важливою складовою у діяльності підприємства. Воно забезпечує ефективне функціонування, адже впливає на виробничий процес, забезпечує безперебійну роботу підприємства, сприяє налагодженню співпраці з постачальниками, а головне – з клієнтами і сприяє найкращому їх обслуговуванню. Саме тому аналіз процесу постачання дозволяє глибше зрозуміти та оцінити доцільність ефективного управління ланцюгами поставок продукції в діяльності ПрАТ «Оболонь».

Від ефективності та захищеності системи управління ланцюгом поставок безпосередньо залежить здатність виробничих підприємств конкурувати на міжнародних ринках і збільшувати свій прибуток, оскільки витрати на здійснення операцій в ланцюгу постачання становлять значну частину собівартості. Глобальна орієнтація на постачальників з країн з низькою вартістю праці обіцяє не тільки додаткову вигоду, а й зниження ступеня ризику.

ВИСНОВКИ

Для формування логістичної стратегії із закупівлі використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Отже у представленому розумінні сутності управління логістичним процесом наявність його власника, який володіє та розпоряджається необхідними і достатніми для цього ресурсами, є важливою умовою.

Друге розуміння логістичного процесу виходить із наявності його споживача (клієнта), на якого спрямований "Вихід" процесу, тобто готовий продукт (матеріальна продукція чи послуга), цінністю та вартістю якого визначається споживчий попит на такий продукт. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику.

Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції).

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи формування логістичної стратегії в сфері закупівель:

- операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення,

обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);

- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Таким чином, побудова логістичної стратегії закупівель підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Значна кількість розглянутих підходів, на жаль, зводиться до оцінювання віддачі від витрат на логістику, що, на наш погляд, не є абсолютно правомірним, оскільки корисний ефект від впровадження логістичного управління в закупівельній діяльності може проявлятися з часом, і отже виміряти його на основі зіставлення доходів та витрат неможливо. З огляду на це, оцінку ефективності логістичних витрат доцільно розглядати як початковий, базовий етап дослідження результативності логістичної системи підприємства, що має бути доповнений методом оцінки рівня логістичного сервісу та ефективності логістичного управління функціональних сфер логістики підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: пер. сангл. (под ред. Ю. Н. Каптуревского). - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
2. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. - 2007. - 592 с
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф: пер. с англ. - М.; Радио, 2002. - 223 с.
4. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / Алькема В.Г., Сумець О.М. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
5. Аникин Б. А. Коммерческая логистика: учеб. / Б. А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2007. - 432 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. сангл. - М.: Экономика, 2009. - 520 с.
7. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементе, М. Доннеллан при участии С. Рида; под общ. ред. В. В. Голла; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. - М.: Вершина, 2006. - 416 с.
8. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 8 (2). С. 77—81.
9. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Д. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2001. - 640 с.
10. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 306310. URL: [http://globalnational.in.ua/archive/5\\$2015/61.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/5$2015/61.pdf) (дата звернення 02.12.2020).
11. В Україні ростуть продажі безалкогольного пива. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/10/9/652408> (дата звернення: 07.12.2020).

12. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 13. С. 15—25.
13. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. -175 с.
14. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. Інтернаука. 2018. № 1 (2). С. 11—17.
15. Гаджинский А. М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. - 11-е изд. перераб. и доп. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2005. - 432 с.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. - К.:Лібра, 2002.-712 с.
17. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб.пособие / Е. А. Голиков. - М.: Флинта: МПСИ, 2007. - 568 с.
18. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем // Вестник ХНАГХ, 2013. – № 10. –С. 100-105.
19. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотним матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О.Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С.232 – 236.
20. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров.- СПб.: Бизнес-пресса, 2005. - 384 с
21. Дыбская В. В. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. - М.: Эксмо, 2008. -944 с.
22. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 319 с.

23. Ерохина Л. И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. - 248 с
24. Иванов Д. А. Логистика. / Д. А. Иванов. - М.: Вершина, 2016. - 176 с
25. Иванов, Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация [Текст] / Д.А. Иванов – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
26. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок [Текст] / Д.А. Иванов – СПб.: Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.
27. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы): Учебник для транспортных вузов / под общ. ред. Л. Б. Миротина. - М.: Экзамен, 2003. - 448 с.
28. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.
29. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л.А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24-27.
30. Коллинз Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Джим Коллинз, Джерри Поррас; Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. - 2-е изд., испр. - СПб., 2005. - 349 с.
31. Конева Е. А., Одинцова Т. М. Проблемы и перспективы внедрения системы контроллинга логистики в дистрибьюторских компаниях // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №4.1. — С. 16-18.
32. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. - Пенза: Приор, 2000. - 128 с
33. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська

політехніка»(інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. - 416 с.

34. Крикавський Є. В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістичних концепцій: Дисертація докт. екон. наук :08.06.01. - Львів, 2007.-418 с

35. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є.Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с

36. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів:Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. -684 с.

37. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є.Крикавський, Н. Чухрай, - 2-ге вид. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.

38. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. – 2-е вид., доповн. і перероб. / Є.В. Крикавський. – Львів : Інтелект-Захід, 2006. – 256 с.

39. Крикавський, Є.В. Логістичне управління : практикум [Текст] / Д. Уотерс – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

40. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. - М.: Технологии, 2005. - 200 с

41. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок [Текст] / М. Кристофер ; под. общ. ред. В.С. Лукинського – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

42. Лавров С. Н. Основы маркетинга промышленных объектов / С. Н.Лавров, С. Ю. Злобин. - М.: Внешторгиздат, 2009. - 216 с.

43. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т.И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. - 2005. - №2. - С. 13 - 16.

44. Миротин Л.Б. Логистическое администрирование : учеб. пособие / Л.Б. Миротин, А.Б. Чубуков, Ы.Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2003. – 480 с
45. Мороз Л.А., Савченко Ю.Т. Розвиток українського ринку пива і формування конкурентних переваг підприємств-учасників. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. 2007. № 580. С. 289—296.
46. Названо лідера алкогольної індустрії України. URL: [https://landlord.ua/news/nazvano-lidera-alkohol noi-industrii-ukrainy](https://landlord.ua/news/nazvano-lidera-alkohol-noi-industrii-ukrainy) (дата звернення 02.12.2020).
47. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.12.2020).
48. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність іосновні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – №3(36). – С. 166-170.
49. Пінний експорт: чому продажі українського пива за кордон почали зростати. URL: [https://mind.ua/publications/20200153-pinnij\\$eksport-chomu-prodazhi-ukrayinskogo\\$piva\\$za\\$kordon\\$pochali\\$zrostati](https://mind.ua/publications/20200153-pinnij$eksport-chomu-prodazhi-ukrayinskogo$piva$za$kordon$pochali$zrostati) (дата звер\$нення: 04.12.2020).
50. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. Заред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440с.
51. Пономарьова Ю. В., Логістика: навчальний посібник: / ПономарьоваЮ. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013.– 328 с.
52. Продажі безалкогольного пива зростають швидше, ніж алкогольного. Українці пішли за прикладом європейців. URL: [https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini\\$zrosli-prodazi-bezalkogolnogo\\$piva](https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini$zrosli-prodazi-bezalkogolnogo$piva) (дата звернення: 07.12.2020).

53. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративногоуправління / О.С. Редькін, В. Вернер. – Одеса: “Евен”, 2013. – 216 с.
54. Родников А.Н. Логістика : термінолог. словарь / А.Н. Рудникова. – М. : Економика, 1995. – С. 122.
55. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищенняконкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. –Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm
56. Семененко А.И. Логистика. Словарь и библиография : справоч. пособие / А.И. Семененко. – Спб. : Изд-во ГУЭФ, 1999. – С. 122.
57. Скопенко Н.С. Особливості формування та розвитку інтегрованих структур у харчовий промисловості України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 5. С. 349—361.
58. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн. / І. Г. Смирнов, Т.В. Косарева. – К. : ЦУЛ, 2013. – 224 с.
59. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. –К.: Вид-во"Академвидав", 2011. – 472 с.
60. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст] / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.
61. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер,2015. – 496с.
62. Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4(40). - С. 242-251.
63. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізаціїлогістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія«Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
64. Тридід О.М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков ; за ред. О.М. Тридіда. – Харків : Інжек, 2005. – 224 с.

65. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичнеуправління :навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД«ІНЖЕК», 2008. – 204 с.
66. Тюріна Н.М. Логістика : [навч. посіб.] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В.Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
67. Тяпухин А.П. Логистика: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2012.- 568 с.
68. Уотерс Д. Логістика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 503 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
69. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок практикум [Текст] / Уотерс Д.; пер. с англ. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
70. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч.посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.
71. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2012. – 130 с.
72. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством:теорія та методологія : дис... д-ра екон. наук: 08.07.05 / Донецький держ. ун-текономіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк, 2012.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.uaru.net/diss/cont/136901.html>
73. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с.
74. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л.В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с.

75. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2016. – №1. – С. 126–134.
76. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. - К.:Академвидав, 2015. - 608 с. 77. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.lfa.co.ua/files/download/78.html.
77. Чехия сохраняет лидерство в мире по потреблению пива. URL: <https://profibeer.ru/beer/30608> (дата звернення: 06.12.2020).
78. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2015. - №608. – С. 265-271.
79. Чупир О.М. Вибір стратегічних альтернатив розвитку будівельного потенціалу залізничного транспорту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 220—226.
80. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 292 с.
81. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логістика. – 2016. – № 6. – С. 37–39.
82. Чухрай, Н.І. Логістичне обслуговування : підручник [Текст] / Н.І. Чухрай – Львів: Вид-во Нац. ун-ту [Львівська політехніка], 2006. – 292 с.
83. Чухрай, Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія [Текст] / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.
84. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.
85. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: [монографія] / Л.Ю.Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 244 с.

86. Яцишина Л., Ющук Ю. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння. Маркетинг в Україні. 2018. № 2. С. 55—62.

Додаток А

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

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

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

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

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

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Б

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

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2-к
І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

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

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

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
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	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.