

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

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор ННІ ЕіУ

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

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

на тему: «Формування каналів розподілу продукції підприємства»

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи ТП-4-13

Джахман Вікторія Михайлівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2025р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“26” лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Джахман Вікторії Михайлівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи Формування каналів розподілу продукції підприємства керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування каналів розподілу продукції підприємства. Розділ 2. Дослідження каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023-2024 рр. Ринки збуту ПрАТ ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в регіональному розрізі. Типи каналів збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх функціональні особливості. Структурна модель каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Структура торгівлі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в розрізі типів каналів розподілу. Матриця «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Підсумкова матриця АВС-XYZ-аналізу учасників С3R каналу розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Витрати проєкт брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет. Очікувані результати від впровадження заходу.

6. Дата видачі завдання 26.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2025 - 08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025 - 15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти формування каналів розподілу продукції підприємства»	16.02.2025 - 06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	07.03.2025 - 17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	18.05.2025- 27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	28.05.2025- 01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025- 06.06.2025	Виконано

Здобувачка _____ Вікторія ДЖАХМАН
(підпис) (імя та прізвище)

Керівник роботи _____ Аліна БЕРГЕР
(підпис) (імя та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Джахман В.М. Формування каналів розподілу продукції підприємства. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено поняття та функції формування каналів розподілу продукції підприємства, охарактеризовано процес формування каналів розподілу продукції підприємства, розглянуто методичні засади дослідження каналів розподілу продукції підприємства.

Охарактеризовано основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проаналізовано структуру каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Побудувавши матрицю «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції» та провівши АВС-XYZ-аналіз оцінено стратегічне формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

На основі проведеного аналізу визначено напрями удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції підприємства. Обґрунтовано доцільність брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет. Оцінено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Ключові слова: збут, збутова політика, канали розподілу продукції, споживачі, ринки збуту.

ABSTRACT

Dzhakhman V.M. Formation of distribution channels of the enterprise. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work explores the concept and functions of the formation of distribution channels of the enterprise, characterizes the process of forming distribution channels of the enterprise, considers the methodological principles of studying distribution channels of the enterprise.

The main indicators of economic activity of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" are characterized. The structure of distribution channels of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" is analyzed. Having constructed the matrix "Growth potential / share of supply of distribution channels of products" and having conducted ABC-XYZ analysis, the strategic formation of distribution channels of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" is assessed.

Based on the analysis, directions for improving the process of forming distribution channels of the enterprise are determined. The feasibility of brand collaboration between PrJSC "Firma "Poltavpyvo" and the ATB-Market retail chain is substantiated. The impact of the proposed measure on the main indicators of the enterprise's activity is assessed.

Keywords: sales, sales policy, product distribution channels, consumers, sales markets.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування каналів розподілу продукції підприємства.....	9
1.1. Поняття та функції формування каналів розподілу продукції підприємства.....	9
1.2. Характеристика процесу формування каналів розподілу продукції підприємства.....	14
1.3. Методичні засади дослідження каналів розподілу продукції підприємства.....	18
Розділ 2. Дослідження каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	26
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз структури каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	32
2.3. Стратегічне формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	45
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
3.1. Основні напрями удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції підприємства.....	53
3.2. Обґрунтування доцільності брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет	54
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства	60
Висновки.....	62
Список використаної літератури.....	67
Додатки.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін у споживчих перевагах та розвитку цифрових технологій ефективно формування каналів розподілу продукції набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства. Саме система розподілу визначає здатність компанії своєчасно й ефективно доставляти продукцію кінцевому споживачу, формує рівень доступності товару, впливає на обсяги продажів та рівень задоволеності клієнтів.

На сучасному етапі підприємства стикаються з необхідністю переосмислення традиційних підходів до формування каналів збуту, враховуючи нові тенденції, такі як розвиток електронної комерції, зміцнення позицій торговельних мереж, скорочення ланцюгів постачання та посилення значення партнерських відносин. Раціональний вибір та оптимізація каналів розподілу дозволяють знизити витрати, підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування ефективних каналів розподілу продукції є надзвичайно актуальним завданням сучасного підприємництва, що зумовило вибір теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та ефективного функціонування каналів розподілу продукції підприємства є предметом численних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління збутовими стратегіями зробили такі вчені, як Ф. Котлер, Д. Джоббер, Г. Болт, Р. Ланкар, Дж. Ланкастер, а також українські дослідники: С. Гаркавенко, А. Павленко, Т. Примак, І. Рижий, С. Скібінський тощо. Їхні праці заклали фундамент для подальших досліджень у сфері маркетингових каналів розподілу.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування каналів розподілу продукції підприємства в умовах цифровізації економіки, зміни споживчих уподобань та зростаючої конкуренції потребує подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування каналів розподілу продукції підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування збутової системи в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено наступні *завдання*:

- визначено сутність та функції формування каналів розподілу продукції підприємства;
- охарактеризовано процес формування каналів розподілу продукції підприємства;
- досліджено методичні засади дослідження каналів розподілу продукції підприємства;
- проаналізовано підприємницьку діяльність підприємства;
- проаналізовано структуру каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
- визначено основні напрями удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції підприємства;
- обґрунтовано доцільність брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет;
- визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування каналів розподілу продукції підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, практичних рекомендацій щодо формування каналів розподілу продукції підприємства.

Методи дослідження: традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг каналів розподілу товарів конкурентів), економіко-математичні, матричні методи, методи системного та стратегічного аналізу для визначення основних та пріоритетних напрямів формування каналів розподілу продукції підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є положення сучасного маркетингу, що відносяться до методології дослідження політики розподілу продукції підприємства, а також аналітичні матеріали з відкритих інформаційних джерел, зокрема ресурси глобальної комп'ютерної мережі Internet, спеціалізовані періодичні видання, а також дані первинної фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить 72 сторінок, у тому числі 9 рисунків і 17 таблиць. Список використаних джерел містить 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та функції формування каналів розподілу продукції підприємства

У сучасних умовах господарювання канали розподілу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного зв'язку між виробником і кінцевим споживачем. Саме через них продукція підприємства потрапляє на ринок, що впливає на обсяг продажів, рівень прибутку, позицію на ринку та задоволеність клієнтів. Формування каналів розподілу продукції підприємства – це складний процес, який охоплює вибір типів каналів, визначення учасників, розподіл функцій між ними та налагодження взаємодії.

Для глибшого розуміння цього процесу варто розглянути його як елемент стратегічного й тактичного планування системи шляхів, якими продукція потрапляє від виробника до кінцевого споживача. Це передбачає вибір оптимальних засобів доставки товару на ринок, визначення посередників (оптових, роздрібних торговців, агентів тощо), способів логістичної організації та інформаційного супроводу товаропотоку.

Канали розподілу виступають важливою складовою маркетингової логістики та безпосередньо впливають на швидкість, доступність і якість обслуговування споживачів. У їх структурі можуть бути як прямі (виробник – споживач), так і опосередковані ланки, включаючи незалежних посередників або корпоративно інтегровані структури.

Поняття каналів розподілу продукції розглядалося у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, кожен з яких акцентував увагу на окремих аспектах цього складного процесу. Так, за визначенням Ф. Котлера, канал розподілу (або маркетинговий канал) – це сукупність організацій, які беруть

участь у процесі доведення товару чи послуги від виробника до споживача або користувача [23, с. 65]. Подібної думки дотримується і Ж.-Ж. Ламбен, який розглядає канал розподілу як набір незалежних організацій, що сприяють переміщенню продукції з місця виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб кінцевого споживача [25, с. 122].

Серед українських науковців сутність цього поняття розкриває С. С. Гаркавенко, який трактує канали розподілу як сукупність юридично і економічно самостійних суб'єктів, які взаємодіють між собою для забезпечення руху товарів від виробника до споживача [11, с. 139].

О.П. Петренко та інші автори пропонують ширше трактування, розглядаючи канал збуту як ланцюг підприємств і осіб, які сприяють переміщенню товарів від виробника до кінцевого споживача, виконуючи при цьому не лише функції транспортування та зберігання, а й продажу, фінансування та післяпродажного обслуговування [32, с. 79].

А.В. Войчак визначає канали розподілу як господарські структури, які забезпечують не лише фізичне переміщення товарів у просторі, але й їх своєчасне доставлення до споживача. Таким чином, канал розподілу виконує важливу функцію подолання просторових і тимчасових бар'єрів, які існують між виробником і ринком збуту. В його розумінні, ефективність каналу визначається здатністю оптимізувати логістичні процеси, мінімізувати витрати на зберігання і транспортування, а також забезпечувати безперервність товарообігу [9, с. 125].

В.В. Липчук акцентує увагу на тому, що канали розподілу – це не просто фізичний потік товарів, а насамперед інституційно оформлені зв'язки і відносини між підприємством-виробником і різними посередниками (оптовиками, роздрібними торговцями, агентами). Ці зв'язки включають договірні відносини, системи мотивації, взаємодію в сфері маркетингу і сервісу [26, с. 76].

С.М. Ілляшенко розглядає канал розподілу як інструмент реалізації збутової політики підприємства, тобто як механізм, за допомогою якого

компанія досягає своїх цілей на ринку. Він наголошує на тому, що канал включає сукупність суб'єктів, які виконують комплекс функцій: транспортування, зберігання, просування товару, організацію продажу та післяпродажного обслуговування [19, с. 93].

Т.В. Мельник розглядає канали розподілу як систему взаємопов'язаних організацій, які формують логістичний ланцюг поставок. За його визначенням, кожен учасник каналу виконує певну спеціалізовану функцію в процесі переміщення товару: це можуть бути функції закупівель, зберігання, транспортування, пакування, продажу тощо [27, с. 36].

Як бачимо, більшість дослідників сходяться на тому, що канали розподілу – це багаторівнева система учасників, які виконують ключові функції з доведення продукції до кінцевого споживача, впливаючи на ефективність логістичних, маркетингових і комерційних процесів підприємства.

Формування каналів розподілу продукції є одним із ключових аспектів організації збутової системи підприємства. Ефективність цих каналів безпосередньо впливає на можливість своєчасного і повного задоволення попиту споживачів, а також на загальну конкурентоспроможність компанії.

Науковці виділяють низку основних функцій, які виконує процес формування каналів розподілу, забезпечуючи оптимальну організацію руху товарів від виробника до кінцевого споживача (рис. 1.1).

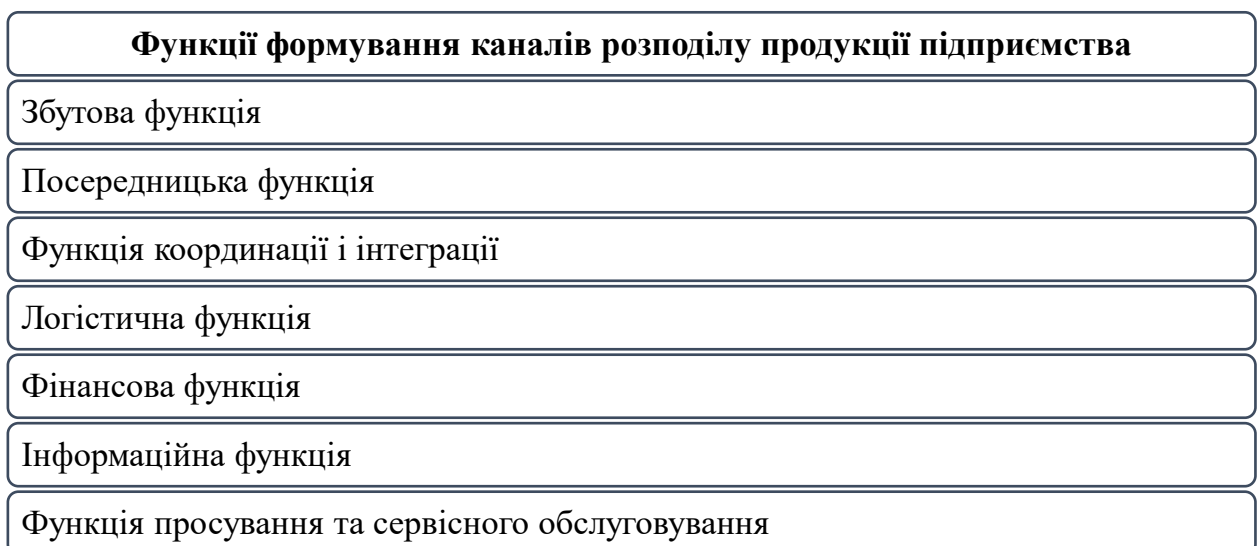


Рис. 1.1. Функції формування каналів розподілу продукції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Збутова функція є базовою у системі збуту, оскільки забезпечує фізичне переміщення товару від виробника до кінцевого споживача або користувача. Вона включає організацію реалізації продукції у потрібних обсягах, у потрібний час та у визначених географічних зонах. Забезпечення наявності товару у відповідних точках продажу підвищує рівень задоволення споживачів і сприяє формуванню стійкого попиту. Важливою складовою цієї функції є оптимізація збутових каналів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом збільшення охоплення ринку та підвищення обсягів продажу [19, 127].

Посередницька функція полягає у залученні до процесу збуту спеціалізованих суб'єктів – посередників, які виконують частину операцій, необхідних для доведення продукції до споживача. Посередники сприяють зниженню складності товарообігу, адже вони акумулюють продукти від різних виробників, формують асортимент, здійснюють сортування, транспортування і зберігання. Це дозволяє виробнику зосередитися на основній діяльності, мінімізуючи ризики та витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Посередницька функція також передбачає управління ризиками, пов'язаними із фінансовими операціями та відповідальністю за товар [33, с. 44].

Функція координації і інтеграції. Канали розподілу виступають організаційним механізмом, що об'єднує окремі господарські одиниці в єдину функціональну систему. Координація діяльності учасників каналів забезпечує узгодження логістичних і комерційних процесів, ефективне управління запасами, а також синхронізацію маркетингових дій, що сприяє уникненню дублювання функцій та конфліктів. Інтеграція каналів дозволяє досягати синергетичного ефекту, підвищуючи загальну ефективність руху товарів, мінімізуючи втрати та покращуючи якість обслуговування кінцевого споживача [49].

Логістична функція охоплює організацію матеріального потоку продукції з урахуванням ефективного планування транспортування,

зберігання та обробки товарів. Оптимізація логістичних процесів є ключовою для зниження загальних витрат підприємства на збут, а також для підтримання необхідного рівня запасів і швидкості доставки. Логістична функція передбачає також впровадження сучасних інформаційних технологій для моніторингу руху товарів і управління ланцюгами поставок, що сприяє підвищенню адаптивності системи розподілу до змін ринкового середовища [51, с. 126].

Фінансова функція. Канали розподілу виконують роль фінансових посередників, забезпечуючи мобілізацію та перерозподіл фінансових ресурсів у процесі руху товарів. Це процес включає надання кредитів, оформлення розстрочок платежів, прийняття на себе ризиків, пов'язаних із зберіганням і реалізацією продукції, а також інвестування у розвиток збутової мережі. Ефективне виконання фінансової функції сприяє покращенню платіжної дисципліни, зниженню фінансових ризиків і підвищенню загальної ліквідності підприємства [46, с. 129].

Інформаційна функція. Забезпечення безперервного обміну інформацією між усіма учасниками каналів розподілу має вирішальне значення для адаптації збутової системи до динамічних ринкових умов. Канали збуту акумулюють і аналізують дані про попит, конкурентне середовище, стан запасів, ефективність продажів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інформаційна функція також сприяє підвищенню прозорості операцій і полегшує контроль за виконанням договірних зобов'язань [26, с. 147].

Функція просування і сервісного обслуговування. Канали розподілу відіграють ключову роль у реалізації комплексу маркетингових комунікацій, спрямованих на стимулювання збуту. Вони організовують рекламні кампанії, акції, презентації, а також забезпечують персоналізоване обслуговування споживачів до і після придбання товару. Якісне післяпродажне обслуговування сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами,

підвищенню їх лояльності та створенню позитивного іміджу підприємства на ринку [19, 165].

1.2. Характеристика процесу формування каналів розподілу продукції підприємства

Формування каналів розподілу продукції підприємства виступає одним із ключових напрямів стратегічного управління збутовою діяльністю, оскільки саме ця складова забезпечує ефективний зв'язок між виробничою системою підприємства та споживчим ринком. У сучасній економіці канали розподілу набувають значення не лише як інфраструктурна основа товаропросування, а як складна соціо-економічна система, що виконує функції інтеграції, адаптації та оптимізації взаємодії між численними суб'єктами ринку.

Сутність процесу формування каналів розподілу полягає у стратегічно обґрунтованому виборі типу, структури та параметрів функціонування збутової мережі з урахуванням особливостей продукції, сегментації споживчої аудиторії, логістичних потужностей, ринкової кон'юнктури та маркетингових цілей підприємства [37, с. 127].

Цей процес передбачає низку взаємопов'язаних рішень – від вибору прямого чи опосередкованого каналу, визначення кількості рівнів розподілу, добору надійних партнерів, до розробки алгоритмів управління товаро-, фінансовими та інформаційними потоками.

Одним із важливих аспектів формування каналів є баланс між централізацією і децентралізацією збутових функцій. Підприємство має вирішити, у якій мірі доцільно делегувати функції розподілу незалежним посередникам або утримувати контроль за процесом всередині організації. Це рішення значною мірою залежить від специфіки ринку, рівня вертикальної інтеграції, наявності ресурсів, а також стратегічної орієнтації

підприємства (наприклад, на масовий ринок чи на персоніфіковане обслуговування).

Крім того, сучасний процес формування каналів розподілу все частіше базується на концепціях ланцюга доданої вартості та логістичного аутсорсингу, що передбачає побудову ефективних взаємозв'язків не лише з безпосередніми торговельними посередниками, а й з усіма партнерами по логістичному ланцюгу – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. У такому контексті канали розподілу стають важливим фактором формування конкурентної переваги, здатним забезпечити гнучкість, швидкість, економічність та якість сервісу [38, с. 171].

Важливою тенденцією є цифровізація розподільчих процесів. В умовах цифрової трансформації бізнесу підприємства активно впроваджують елементи електронної комерції, CRM-систем, хмарних логістичних платформ і маркетплейсів. Це змінює саму природу каналів – від фізично орієнтованих до віртуалізованих, з високим ступенем автоматизації й аналітики. У таких умовах управління каналами розподілу потребує не лише класичних знань із маркетингу та логістики, а й компетентності в цифрових технологіях, управлінні даними, кібербезпеці та клієнтському досвіді [16, с. 47].

Процес формування каналів розподілу продукції підприємства реалізується поетапно, з дотриманням послідовної логіки стратегічного та операційного планування. Кожен етап цього процесу має свою функціональну специфіку, забезпечуючи глибоку взаємодію маркетингових, логістичних та управлінських рішень з метою створення ефективної збутової інфраструктури (рис.1.2).



Рис. 1.2. Етапи процесу формування каналів розподілу продукції підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [28, с. 80]

Дослідимо детально етапи процесу формування каналів розподілу продукції підприємства.

1. Діагностика ринкового середовища та аналіз попиту.

На початковому етапі здійснюється комплексне дослідження зовнішнього середовища, що включає вивчення поточних тенденцій споживчої поведінки, динаміки ринку, конкурентних каналів збуту, географічної структури попиту, логістичної інфраструктури регіонів тощо. Особливу увагу приділяють виявленню потреб цільових сегментів, ступеню їх готовності до співпраці через різні канали, а також бар'єрам виходу на ринок [80, с. 80].

2. Визначення цілей і стратегічних орієнтирів каналів розподілу.

На цьому етапі формулюються цілі створення каналів у контексті загальної маркетингової та корпоративної стратегії підприємства. Може йтися про розширення ринкової присутності, мінімізацію логістичних витрат, підвищення швидкості доставки або забезпечення сервісної диференціації. Цілі слугують основою для вибору структурних рішень у наступних етапах [32, с. 79].

3. Вибір типу та рівня каналу розподілу.

Підприємство приймає рішення щодо використання прямого, непрямого чи змішаного каналу. Залежно від обраного варіанту визначається кількість рівнів розподілу (одно-, дво- чи трирівнева система) та відповідний набір учасників (дистриб'ютори, оптовики, дилери, роздрібні мережі, електронні платформи тощо). При цьому враховуються економічна доцільність, логістичні можливості та очікувані фінансові результати [36, с. 23].

4. Вибір і формування партнерської мережі.

Цей етап передбачає ідентифікацію потенційних посередників і логістичних операторів, аналіз їх фінансової стійкості, репутації, ринкової експертизи, географічного охоплення, технічного та інформаційного забезпечення. Визначаються критерії відбору партнерів, розробляються умови співпраці, укладаються договори про розподіл відповідальності, сфер впливу, обсягів закупівель і механізмів зворотного зв'язку [49].

5. Формування механізмів координації та контролю.

На цьому етапі підприємство розробляє організаційні та інформаційні механізми управління каналами. Створюються правила комунікації, система логістичного та маркетингового обміну даними, інструменти моніторингу ефективності. Проводиться адаптація внутрішніх процесів до вимог каналів, формуються інструкції, звітність і система контролю за виконанням умов угод [42].

6. Вдосконалення, адаптація та розвиток каналів.

Формування каналів не є завершеним актом – це постійний динамічний процес. Після впровадження структури проводиться її тестування в умовах реального функціонування. Підприємство здійснює регулярну оцінку ефективності каналів за такими критеріями, як обсяг продажів, прибутковість, покриття ринку, якість обслуговування. За необхідності вносяться корективи, оптимізуються логістичні схеми, змінюються партнери або моделі взаємодії [37, с. 127].

Таким чином, процес формування каналів розподілу продукції підприємства є багатовимірним, динамічним та інтелектуально складним процесом, що поєднує стратегічне бачення, аналітичну обґрунтованість і гнучке управлінське реагування. Його результатом має бути побудова ефективної, економічно вигідної та адаптивної системи збуту, здатної забезпечити стабільне просування продукції на ринку, підвищення задоволеності споживачів та сталий розвиток підприємства в умовах конкурентної економіки.

1.3. Методичні засади дослідження каналів розподілу продукції підприємства

Одним із ключових завдань сучасного підприємства в системі ефективного збуту є розробка та реалізація стратегічних рішень у сфері формування та управління каналами розподілу продукції. Ці рішення включають не лише вибір оптимальної конфігурації каналів, але й визначення форм, інструментів і глибини взаємодії з клієнтами всередині кожного каналу відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства, які можуть охоплювати розширення ринкової присутності, зростання обсягів реалізації, підвищення лояльності споживачів, зниження транзакційних витрат тощо.

У сучасній практиці одним із методичних підходів до стратегічного управління каналами розподілу є використання аналітичної моделі, заснованої на оцінці відносної частки поставок продукції через конкретний канал та динаміки зростання його обороту. Цей підхід дозволяє не лише ідентифікувати стратегічну цінність кожного каналу, але й диференціювати управлінські впливи відповідно до його ринкової позиції [20, с. 17].

Залежно від поєднання значень двох параметрів – рівня зростання обороту та відносної частки поставок – можна виділити чотири стратегічні

категорії каналів, аналогічні тим, що використовуються в матриці Бостонської консультативної групи (BCG) [31].

Схематично матрицю «Потенціал зростання/частка продажів каналів розподілу» можна зобразити за допомогою рис.1.3.

Для побудови матриці, що відображає стратегічний потенціал каналів розподілу продукції підприємства, доцільно застосовувати двофакторний підхід, який базується на оцінці потенціалу зростання кожного каналу та його частки в загальному обсязі реалізації.

Частка продажів каналів розподілу в обороті компанії, %	велика	«Дійні корови» Велика частка каналу – низький потенціал зростання	«Зірки» Велика частка каналу – високий потенціал зростання
	незначна	«Собаки» Незначна частка каналу – низький потенціал зростання	«Важкі діти» Незначна частка Каналу – високий потенціал зростання
		низький	високий
Потенціал зростання каналів розподілу, %			

Рис. 1.3. Матриця «Потенціал зростання/частка продажів каналів розподілу»
Джерело: сформовано автором на основі [31]

На горизонтальній осі цієї матриці відкладається показник потенціалу зростання каналів розподілу, що характеризує динаміку розвитку збутових напрямів на основі аналізу ринку, споживчого попиту, конкурентного середовища та ресурсного забезпечення. Його шкала розпочинається з мінімального значення (яке може дорівнювати нулю або бути від’ємним) і тягнеться до максимального значення, зафіксованого у дослідженні. Середнє значення потенціалу зростання, яке ділить вісь навпіл, обчислюється як середнє арифметичне між найвищим і найнижчим показником [34, с. 109].

На вертикальній осі відкладається частка продажів кожного каналу у загальному товарообігу підприємства. Цей показник дає змогу оцінити

реальну комерційну значущість каналу на поточному етапі функціонування. Аналогічно, середнє значення визначається як середнє арифметичне між граничними значеннями, що дозволяє поділити канали на ті, що мають високу і низьку частку в загальному обсязі реалізації [34, с. 110].

У результаті побудови матриці формується чотири стратегічні квадранти [37, с. 128]:

– «Зірки» - канали з високим рівнем зростання та значною часткою поставок, які потребують інтенсивних інвестицій у розвиток і технологічне забезпечення, оскільки мають високий потенціал генерації прибутку в майбутньому.

– «Дійні корови» - канали з високою часткою поставок, але стабільним або низьким приростом обороту; вони є джерелом стабільного доходу, не потребують значних вкладень, але вимагають оптимізації витрат.

– «Важкі діти» (або «Знаки питання») - канали з високим темпом зростання, але низькою поточною часткою поставок; стратегія щодо них має ґрунтуватися на оцінці перспектив та доцільності подальших інвестицій.

– «Собаки» - канали з низькою часткою ринку та повільним зростанням обороту, які зазвичай не мають стратегічної значущості та можуть підлягати поступовому виведенню з системи збуту.

Методика оцінювання каналів розподілу за аналогом до матриці BCG має як позитивні, так і негативні аспекти застосування.

До її позитивних сторін слід віднести стратегічну наочність і відносну простоту інтерпретації результатів, що дозволяє вищому керівництву швидко оцінити ситуацію та сформулювати загальне уявлення про ефективність функціонування окремих каналів. Даний підхід сприяє диференціації управлінських впливів відповідно до стратегічного потенціалу кожного каналу, орієнтуючи підприємство на доцільний розподіл ресурсів. Крім того, важливою перевагою є те, що модель дозволяє враховувати не лише поточну ринкову частку каналу, а й його динаміку розвитку, що надає можливість

формувати збалансований портфель каналів розподілу з урахуванням як поточної ефективності, так і перспектив зростання [49].

Водночас застосування даної методики має і певні обмеження. Зокрема, її недоліком є обмеженість параметрів аналізу, оскільки вона не враховує багатьох критично важливих факторів, таких як витрати на обслуговування каналів, якість логістичного обслуговування, гнучкість взаємодії з партнерами тощо. Методика має статичний характер і не дозволяє в повній мірі враховувати динамічні зміни в зовнішньому середовищі. Крім того, складність може викликати й визначення чітких порогових значень для класифікації каналів як таких, що мають високу або низьку ринкову частку чи темп зростання. Надмірне спрощення складних управлінських процесів та ризик прийняття поверхневих рішень без глибокого якісного аналізу також можуть стати серйозним обмеженням ефективного застосування цієї методики в практичній діяльності підприємства. Тому її використання доцільне лише в комплексі з іншими інструментами стратегічного аналізу [20, с. 19].

Важливим аналітичним напрямом у системі збутової діяльності підприємства є всебічне оцінювання ефективності функціонування посередницьких структур. Одним із найбільш результативних інструментів такого оцінювання є інтегрований АВС-XYZ-аналіз, що забезпечує можливість комплексної класифікації посередників за рівнем їхньої дохідності для підприємства, а також за стабільністю та передбачуваністю закупівельної поведінки [50, с. 69].

АВС-аналіз дає змогу виокремити ключових контрагентів, які формують основну частину прибутку, отриманого від посередницької діяльності. Він ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого невелика частка клієнтів (група А) забезпечує більшу частину доходу підприємства. Посередники груп В і С мають відповідно середній та низький рівень внеску у загальну дохідність, що створює передумови для диференційованого підходу до управління відносинами з ними [46, с. 129].

У межах теоретичної моделі ABC-аналізу передбачено поділ об'єктів дослідження (у даному випадку – посередників) на три категорії відповідно до їх внеску у загальний показник, зокрема [43, с. 135]:

- група А охоплює тих посередників, сукупна частка яких у загальному обсязі реалізації або прибутку накопичується в межах від 0% до 80%;
- група В включає посередників із кумулятивною часткою від 80% до 95%;
- група С становить залишкову частину контрагентів із кумулятивною часткою від 95% до 100%.

XYZ-аналіз, у свою чергу, орієнтований на вивчення ступеня лояльності посередників і базується на аналізі регулярності та стабільності здійснюваних ними закупівель. До групи X відносяться посередники з прогнозованою закупівельною активністю та високим рівнем стабільності, що свідчить про сформовані довгострокові партнерські відносини. Група Y характеризується середньою варіативністю попиту, що потребує додаткової комунікаційної підтримки та стимулювання. Група Z включає клієнтів із хаотичною, нерегулярною закупівельною поведінкою, що ускладнює планування та координацію збутових процесів [31].

Для проведення XYZ-аналізу необхідним етапом є обчислення коефіцієнта варіації для кожного об'єкта аналізу. Цей коефіцієнт є відносним показником коливань величини досліджуваного параметра (наприклад, обсягів закупівель), який дає змогу оцінити ступінь стабільності або варіативності поведінки посередників за певний період часу.

Коефіцієнт варіації обчислюється за формулою, в якій чисельником виступає середньоквадратичне відхилення від середнього арифметичного значення, а знаменником – саме середньоарифметичне його значення.

$$\sigma_{\bar{y}} = \frac{\sqrt{\frac{\sum(y_{\phi} - \bar{Y})^2}{n}}}{\bar{Y}} \times 100 \quad (1.1)$$

У межах теорії XYZ-аналізу застосовується класифікація об'єктів за такими межами коефіцієнта варіації [20, с. 19]:

- група X включає об'єкти з високою стабільністю попиту (коефіцієнт варіації не перевищує 10%);
- група Y охоплює об'єкти з помірною варіативністю (коефіцієнт варіації знаходиться у межах від 10% до 25%);
- група Z характеризується високою нестабільністю (коефіцієнт варіації від 25% до 100%).

Поєднання результатів ABC- та XYZ-аналізів дозволяє сформувати матрицю, в якій кожен клієнт позиціонується відповідно до своєї економічної цінності та рівня стабільності співпраці (рис.1.4).

ABC-XYZ-аналіз бази посередників		Дохідність посередника		
		Високодохідний	Нейтральний	Низько дохідний
Лояльність посередника	Лояльний	AХ «Дійні корови»	BХ «Знаки запитання»	CХ «Мурахи»
	Нейтральний	AУ «Знаки запитання»	BУ «Знаки запитання»	CУ «Знаки запитання»
	Проблемний	AZ «Зірки»	BZ «Знаки запитання»	CZ «Собаки»

Рис. 1.4. Матриця ABC-XYZ аналізу посередників

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Найвищу комерційну цінність для підприємства становлять контрагенти групи АХ, які поєднують високий обсяг закупівель із максимальною регулярністю, що свідчить про їхню стратегічну важливість для збутової системи. На протилежному полюсі розташовуються клієнти категорії CZ, які характеризуються як найменш перспективні через низький рівень обсягу замовлень і високу варіативність закупівель, що знижує ефективність витрат на їх обслуговування. Клієнти інших груп мають проміжне значення: наприклад, АУ-група демонструє значні обсяги

замовлень, але нестабільність у закупівлях, тоді як ВХ-клієнти, хоча і мають середній рівень закупівель, вирізняються високою стабільністю [47, с. 320].

ABC-XYZ-аналіз клієнтів дозволяє не лише сегментувати клієнтську базу за принципом пріоритетності, а й адаптувати маркетингову політику підприємства, розробляючи цільові програми взаємодії, що сприяють зміцненню партнерських зв'язків, оптимізації ресурсів і підвищенню загальної ефективності комунікацій у каналах збуту.

На основі результатів ABC-XYZ-аналізу підприємство формує цілеспрямовану стратегію взаємодії з кожною групою посередників, що забезпечує підвищення ефективності збутової діяльності та раціоналізацію комерційних ресурсів.

Посередники, які належать до категорії АХ, розглядаються як ключові клієнти, адже вони демонструють стабільно високий обсяг закупівель та лояльність у співпраці. Взаємодія з такими партнерами потребує особливої уваги, передбачаючи обслуговування кваліфікованими менеджерами, забезпечення індивідуального підходу та максимального рівня сервісу. Водночас кількість таких клієнтів, як правило, обмежена, і втрата навіть одного з них може призвести до відчутних фінансових втрат, що зумовлює необхідність системної та проактивної підтримки відносин.

До категорії AZ, або так званих «зірок», входять посередники, що зафіксували разове або нерегулярне, але значне зростання закупівель. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку співпраці, за умови цілеспрямованої роботи з боку підприємства. Рекомендується активне залучення таких партнерів до довгострокових відносин із поступовим стимулюванням регулярності замовлень.

Посередники категорії СХ (умовно - «мурахи») характеризуються низькими обсягами закупівель, однак проявляють стабільність у їхній частоті. Хоча такі клієнти ускладнюють логістичні та адміністративні процеси через велику кількість дрібних замовлень, вони формують базу сталого попиту, яка відіграє роль своєрідного «страхового буфера» на

випадок втрати великих контрагентів. Стратегічним завданням у роботі з ними є підвищення середнього обсягу закупівель і трансформація у більш дохідні групи.

Група CZ, або «собаки», охоплює найбільш проблемних клієнтів: закупівлі тут відбуваються рідко й у малих обсягах. Економічна доцільність подальшої взаємодії з такими контрагентами викликає сумніви, оскільки витрати на їх обслуговування нерідко перевищують вигоди. Проте перед остаточним припиненням співпраці доцільно здійснити поглиблений аналіз потенціалу клієнта, зокрема на основі оцінки його життєвого циклу та можливостей активізації взаємодії.

До категорії «знаків запитання» зараховуються клієнти з проміжними характеристиками. Це п'ять змішаних груп, які не мають чітко виражених стабільності або обсягів, проте можуть виступати потенційним резервом для стратегічно важливих сегментів. Зокрема, AY та VX доцільно розглядати як кандидатів для переведення до групи AX у разі відповідного зростання обсягів закупівель або стабілізації поведінки. Посередники CY і VZ потребують постійної уваги та коригувальних заходів, спрямованих на запобігання їх деградації до групи CZ.

Таким чином, раціонально структурований клієнтський портфель, що охоплює представників усіх сегментів XYZ-класифікації, дозволяє досягти збалансованості грошових надходжень та сформувати стійку систему дистрибуції з гнучким механізмом стратегічного управління каналами збуту.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна констатувати, що формування ефективної системи каналів розподілу продукції є одним із ключових факторів досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Канали розподілу забезпечують фізичне просування продукції від виробника до кінцевого споживача, виступають інструментом реалізації збутової політики та мають вирішальний вплив на рівень доходів підприємства, його адаптивність до змін ринкового середовища та рівень задоволеності споживачів. В умовах динамічного ринку стратегічні рішення

у сфері розподілу мають прийматися на основі всебічного аналізу, включаючи оцінку ефективності діяльності посередників, що досягається за допомогою таких методів, як ABC- та XYZ-аналіз. Вони дозволяють ідентифікувати пріоритетні канали, визначити слабкі ланки у системі збуту та сформулювати рекомендації щодо оптимізації партнерської мережі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво») – один з представників харчової промисловості України у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за організаційно-правовою формою є акціонерним товариством, за типом – приватним [33].

Юридична адреса – Україна, Полтавська область, м. Полтава, вул. Європейська, буд.160.

Історія підприємства сягає 1965 року, коли в Полтаві вперше почали варити пиво на маленькій приватній пивоварні. Відтоді зародилося традиційне полтавське пиво, рецептура якого збережена і донині. Першим кроком до появи майбутнього ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» послугувало заснування на базі Полтавського об'єднання «Укрхарчпром» пивоварного заводу. Основна спеціалізація заводу – випуск пляшкового і іншого пива. У 90-і рр. минулого століття, коли відбувалася загальна приватизація, змінилася і форма власності пивоварного підприємства. Воно стало закритим акціонерним товариством [36].

Період кінця ХХ століття характеризується для заводу впевненим розвитком, пов'язаним з технічною модернізацією всіх його відділів. У 1992 р компанія випустила на ринок пиво по новому рецепту, в якому фахівці пивоваріння врахували особливості води, її мінералізацію. З 1997 р. була встановлена італійська лінія фільтрації пива, що дозволяла забезпечити йому високу якість. 1998 року німецькі колеги з Kaltenberg поставили на завод устаткування для розливу в КЕГ-тару. Ця лінія була повністю автоматизована і дозволяла виробляти до 50 КЕН на годину, а дане введення

відкрило шлях до більш широкого розповсюдження продукції «Полтавпиво» до місцевих розважальних закладів (ресторани, бари) по всій Україні [18].

У 1999 р завод став першим в країні володарем чотирьох циліндроконічних танків – спеціальних ємностей, що скорочують час бродіння пива, і дозволять виготовляти 700 тисяч декалітрів в рік. Було додано обладнання для очищення ячменю, «розмноження» дріжджів, і відкрита нова лінія розливу пива в ПЕТ-тари (пластикові ємності), які стали впізнаваним елементом фірмового стилю компанії. Всі ці нововведення дозволили поліпшити показники виробництва до 2,5 млн. дал пива на рік [33].

Новим віянням стало приєднання «Полтавпива» до «Донецької пивної групи», що знаходиться під контролем System Capital Management. Період з 2003 року можна назвати продовженням переоснащення компанії: фірма Hurrmann AG допомогла з будівництвом варильного цеху, був організований місткий склад, знову почалося виробництво «живого» пива (без пастеризації). Зміни відбулися і в керівництві складі компанії – генеральним директором був призначений Лавриченко Василь Микитович. Однак до 2010 року відбувся спад виробництва. Криза 2008 р відбився і на економічній стійкості фірми «Полтавпиво». Незабаром, в 2011 році «Емпоріум-П», який володів практично повним пакетом акцій Полтавського заводу, продав свою частку російському підприємству ВАТ «Ставропольський пивоварний завод». З новими власниками на підприємстві «Полтавпиво» відбулася комп'ютеризація цехів, змінена система логістики і проведено брендуння товарів під маркою «Полтава» [33].

Незважаючи на економічну нестабільність протягом 2014-2016 рр. «Полтавпиво» зберегло стабільність завдяки ефективній маркетинговій стратегії та розвитку дистрибуції, зокрема виходу на нові регіональні ринки і ринки країн СНД.

У 2017-2019 рр. компанія сфокусувалася на покращенні стандартів контролю якості, екологічній безпеці, оновленні дизайну продукції та активному використанні цифрових каналів просування [36].

Під час пандемії COVID-19 ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» швидко адаптувалося до нових умов, розширивши онлайн-продажі та посиливши співпрацю з роздрібними мережами, паралельно впроваджуючи енергоефективні технології, що знизили собівартість і підвищили екологічність виробництва [33].

Сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є сучасним, конкурентоспроможним підприємством із повним циклом виробництва пива, яке поєднує традиції високої якості з інноваційним підходом, продовжує розширювати асортимент і зміцнювати свої позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, а також активно підтримує соціальні й культурні ініціативи в регіоні.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує лінійну модель організаційної структури, що ґрунтується на вертикальній ієрархії управління. Кожен структурний підрозділ очолює окремий керівник, який здійснює персональне управління працівниками. Координація між відділами відбувається в гнучкій формі через налагоджені інформаційні зв'язки.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» побудована з урахуванням регіонального принципу, що передбачає розподіл управлінських функцій і ресурсів за територіальними підрозділами для забезпечення ефективного контролю та адаптації до специфіки окремих ринків. Водночас структура має матричний характер, що проявляється у поєднанні регіонального розподілу з функціональними лініями управління. Вона дозволяє забезпечити двовимірну систему підпорядкування, де співробітники підпорядковуються як керівникам за функціональними напрямками (виробництво, маркетинг, логістика тощо), так і керівникам регіональних підрозділів. Це сприяє підвищенню гнучкості організації,

оптимізації процесів прийняття рішень та більш ефективній координації діяльності між центральним офісом і регіональними структурами [33].



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – варити якісне пиво з натуральних інгредієнтів, удосконалюючи технології, але залишаючи незмінною унікальну полтавську традицію пивоваріння. Для досягнення цієї мети підприємство реалізує такі завдання, як забезпечення національного та закордонного споживача високоякісним пивом, звареним за полтавськими традиціями, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, розширення ринків збуту [33].

Гасло підприємства – «З душею від полтавських пивоварів» – підтверджує відданість традиціям та любов до своєї справи.

До основних видів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відносяться [47]:

- 11.05 – Виробництво пива.
- 11.03 – Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин.

– 11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

– 43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.

– 46.34 – Оптова торгівля напоями.

– 47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – підприємство, що має власну артезіанську свердловину, вода з якої надає пиву особливий гармонійний смак [33].

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» володіє низкою сертифікатів, які підтверджують високу якість її продукції та відповідність міжнародним стандартам. Серед них [33]:

– сертифікат ISO 9001, що засвідчує ефективність системи управління якістю і здатність компанії постійно забезпечувати продукцію, яка відповідає вимогам споживачів і нормативним вимогам;

– сертифікат ISO 22000, який підтверджує дотримання стандартів безпеки харчових продуктів та контроль на всіх етапах виробництва і постачання.

Асортимент компанії включає широкий спектр продуктів, що охоплює як алкогольні, так і безалкогольні напої.

Серед основних напрямів виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» домінує пивна продукція, що представлена широким асортиментом світлих та темних сортів, включаючи як пастеризовані, так і нефільтровані варіанти з різноманітними смаковими профілями та ступенями міцності. Особливе місце на вітчизняному ринку напоїв займає фірмовий «Полтавський хлібний квас», який вирізняється високими органолептичними характеристиками, виготовляється виключно з натуральної сировини та користується значною популярністю як освіжаючий напій, що ефективно втамовує спрагу [36].

Підприємство також пропонує широку лінійку лимонадів із різноманітними смаковими варіаціями, які позиціонуються як традиційні улюблені газовані напої з глибокими історичними коренями. До важливих

напрямів виробничого портфелю також належить випуск енергетичних напоїв, які містять натуральні компоненти, що покращують енергетичний баланс і підвищують витривалість користувачів. Слід відзначити, що ця продукція не продається під торговою маркою «Полтавпиво» і виготовляється за контрактною схемою [33].

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023-2024 рр.

Показники	Один. Виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	677 951	745 683	67 732	10,0
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	466 190	504 696	38 506	8,3
3. Адміністративні витрати	тис. грн	22 729	27 566	4 837	21,3
4. Витрати на збут	тис. грн	76 488	88 291	11 803	15,4
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції.	тис. грн	565 407	620 553	55 146	9,8
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	112 544	125 130	12 586	11,2
7. Прибуток чистий	тис. грн	84 385	58 953	-25 432	-30,1
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,40	83,22	-0,18	-0,2
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,45	7,91	-4,54	-
10. Рентабельність продукції	%	19,90	20,16	0,26	-

Джерело: сформовано автором на основі додатку А

На підставі аналізу показників, наведених у таблиці 2.1, можна зробити висновок про загальне погіршення фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» упродовж 2023-2024 рр. Незважаючи на приріст чистого доходу від реалізації продукції на 67 732 тис. грн, що становить 10 % порівняно з попереднім періодом, спостерігається істотне

зменшення обсягу чистого прибутку підприємства на 25 432 тис. грн, або 30,1 %. Така негативна динаміка обумовлена значним зростанням адміністративних витрат та витрат на збут, що свідчить про посилення витратного характеру господарської діяльності.

Зазначені зміни призвели до підвищення витрат на одиницю чистої виручки від реалізації продукції, що, у свою чергу, зумовило скорочення загальної рентабельності діяльності підприємства на 4,54 %. Цей показник відображає зниження ефективності використання ресурсів та управлінських рішень у контексті забезпечення прибутковості операційної діяльності.

Разом із тим, варто відзначити позитивну тенденцію до зростання рентабельності продукції на 0,26 %, що може свідчити про часткове покращення цінової політики, підвищення якості продукції або оптимізацію виробничих процесів.

2.2. Аналіз структури каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Як зазначалось, збут продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється за територіальною (регіональною) ознакою. Тому організаційна структура відділу збуту підприємства відповідає регіонально-функціональній моделі управління, що базується на принципах територіальної децентралізації та функціональної спеціалізації. Центральну роль у цій системі виконує начальник відділу збуту, який здійснює стратегічне керівництво та координує діяльність усіх підрозділів. Структура передбачає поділ внутрішнього ринку України на кілька регіонів: центральний, східний, північно-східний, південний, західний і північно-західний. У кожному регіоні функціонує начальник підрозділу, якому підпорядковуються менеджери з питань регіонального розвитку, а також менеджери, відповідальні за конкретні області (рис. 2.2).

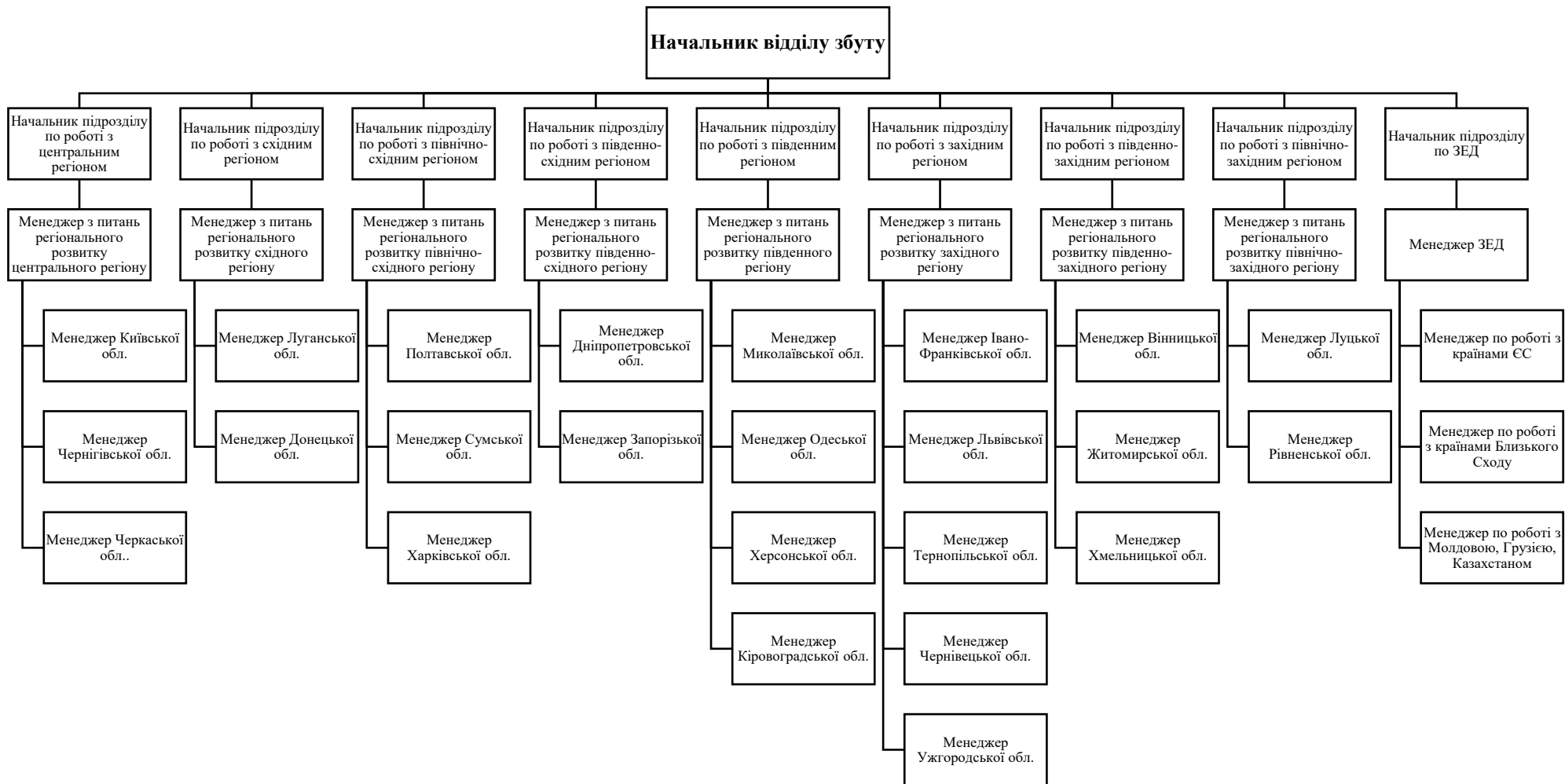


Рис.2.2 Структура відділу збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором

Дана система забезпечує адаптацію збутової політики до соціально-економічних і логістичних особливостей кожного регіону, сприяє гнучкості управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У структурі підприємства важливе місце посідає підрозділ, відповідальний за зовнішньоекономічну діяльність, управління яким здійснюється начальником та менеджером ЗЕД. Вони забезпечують координацію та загальне керівництво експортними операціями. У межах цього підрозділу працюють фахові менеджери, що відповідають за співпрацю з країнами Європейського Союзу, Молдовою, Туреччиною, Казахстаном, Ізраїлем та ринками Близького Сходу.

Загальну характеристику ринків збуту підприємства в регіональному розрізі наведено на рис. 2.3.

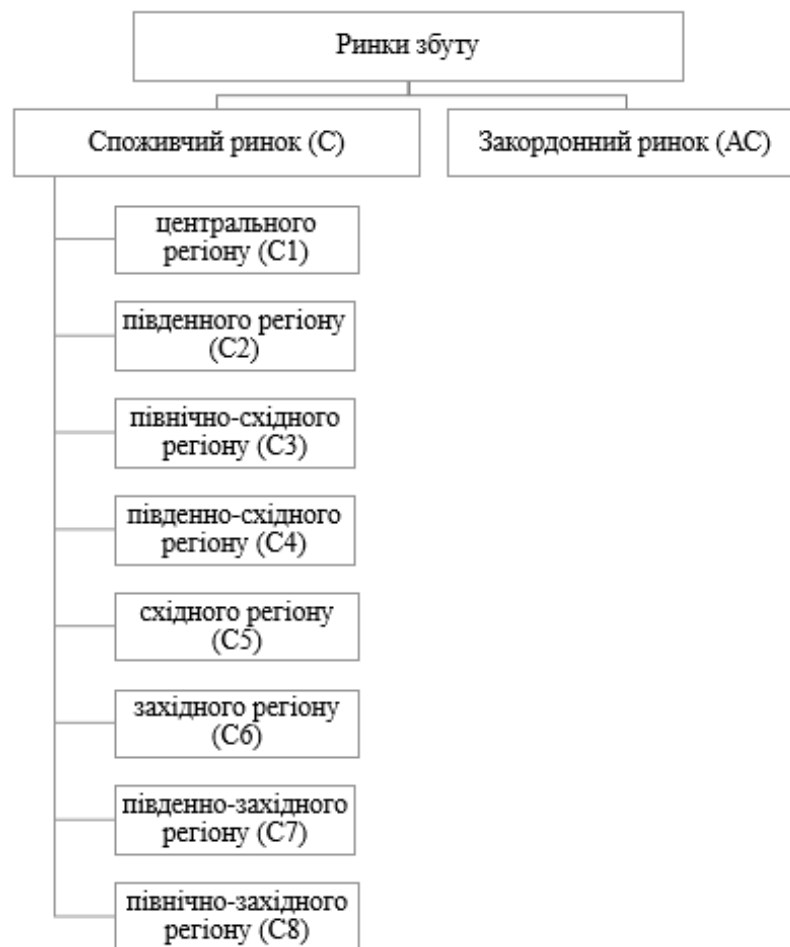


Рис. 2.3. Ринки збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в регіональному розрізі
Джерело: сформовано автором на основі [33]

Отже, споживчий ринок ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» організовано за територіальним принципом і поділено на національний (внутрішній) та міжнародний (зовнішній) сегменти. Це дає змогу компанії здійснювати цілеспрямоване управління процесами збуту та гнучко адаптувати маркетингові підходи відповідно до специфіки кожного ринку.

Внутрішній споживчий ринок підприємства включає вісім ключових регіональних підрозділів, що охоплюють територію України (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Регіональна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [33]

У межах внутрішнього споживчого ринку пивної продукції, на якому здійснює діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», доцільно виділити ряд основних тенденцій, що формують особливості його еволюції, конкурентної динаміки та споживчої поведінки.

1. Пиво продовжує посідати провідне місце серед алкогольних напоїв на території України, утримуючи стабільну частку в загальній структурі споживання населення, зокрема в віковій когорті 25–55 років. Даний продукт має значне соціокультурне значення, використовується як у повсякденному житті, так і в рамках святкових заходів. Водночас, рівень споживання пива виявляє високу чутливість до коливань економічних умов, цінової політики, а також чинників законодавчого регулювання, зокрема щодо обмежень у сфері реклами та реалізації алкогольної продукції.

2. Перспективним сегментом споживачів є молоді люди віком 20–40 років, які характеризуються активною життєвою позицією та орієнтацією на

якість і натуральність продукції. Ця група, що має середній або вищий за середній рівень доходу, сприймає пиво не лише як алкогольний напій, а й як складову гастрономічної культури. Спостерігається зростання попиту на крафтове пиво, вироби з нестандартними смаками, а також безалкогольну продукцію, що відповідає сучасним тенденціям здорового способу життя.

3. Поведінкові особливості споживачів у сегменті пивної продукції характеризуються значним рівнем конкуренції між брендами та низькою ступенем лояльності. В умовах широкого асортименту торговельних марок у різних цінових діапазонах вибір пива здебільшого залежить від ситуативних чинників, таких як ціна, доступність у місцях продажу, упаковка або маркетингові заходи. Це обумовлює необхідність регулярного оновлення продуктової лінійки та підтримки ефективної комунікації з цільовою аудиторією.

4. Економічна нестабільність, скорочення купівельної спроможності населення та зростання витрат на сировину і логістику спричиняють зміщення споживацьких пріоритетів у бік доступніших сегментів пива або загальне зменшення обсягів споживання. У таких умовах виробникам необхідно коригувати цінову політику, оптимізувати виробничі й операційні витрати та знаходити компроміс між якістю продукції та її собівартістю.

5. Характерні особливості зберігання та дистрибуції пивної продукції, зокрема обмежений термін придатності деяких її видів (зокрема непастеризованого та крафтового пива), висувають підвищені вимоги до ефективності каналів розподілу. Підприємство зобов'язане забезпечувати високу оперативність та надійність логістичних процесів з метою збереження якісних характеристик продукції до моменту її реалізації споживачам.

Зовнішній ринок збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплює споживачів, дистриб'юторів та імпортерів за межами України, зосереджених переважно в країнах Європейського Союзу, Північної Америки, а також у деяких державах Близького Сходу, Кавказького регіону та Центральної Азії. Для цього сегмента характерні певні труднощі доступу, зумовлені наявністю

торговельних бар'єрів (зокрема вимогами до сертифікації, квотуванням, високими витратами на логістику), культурними відмінностями, а також значною конкуренцією з боку глобальних пивоварних компаній. Постачання продукції на закордонні ринки здебільшого здійснюється шляхом опосередкованого експорту через регіональних дистриб'юторів, що дозволяє підприємству знижувати витрати на обслуговування персоналу, обмежувати ризики при виході на нові ринки та забезпечувати гнучкість у виборі збутових каналів.

Для реалізації своєї продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує канали розподілу продукції 1-го та 2-го рівнів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організація збутової системи та розподільчої політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	Опис
Підхід до побудови мережі реалізації	Через посередницьку модель
Операційна діяльність на різних ринкових сегментах, в т.ч.:	
національний споживчий сегмент	Використання каналів 1-го та 2-го рівнів
зовнішні ринки (експорт)	Застосування каналів 2-го рівня
Обслуговування типів ринкових зон, в т.ч.:	
внутрішній ринок	Охоплює всі області України, крім тимчасово окупованих територій
міжнародний ринок	Робота орієнтована на країни ближнього та середнього зарубіжжя: Польща, Словаччина, Грузія, Молдова, Казахстан

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.2 реалізація продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється через посередницьку модель. Продукція підприємства представлена на національному і зовнішньому ринках, де використовуються канали розподілу 1-го, 2-го рівнів і 2-го рівня відповідно. Внутрішній ринок охоплює всі області України, крім тимчасово окупованих територій, робота на міжнародному ринку орієнтована на країни ближнього та середнього зарубіжжя, таких як Польща, Словаччина, Грузія, Молдова, Казахстан.

Типи каналів збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх функціональні особливості наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Типи каналів збуту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та їх функціональні особливості

Позначення	Тип посередника	Функціональна характеристика
«R» — роздрібний продавець	Незалежні дистриб'ютори роздрібною ланки	Заковують продукцію партіями у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або дистриб'ютора і реалізують у роздрібному сегменті. Самостійно формують асортимент, ціни, націнку, займаються просуванням продукції в межах окремого регіону.
«DE» — ексклюзивний дистриб'ютор	Офіційний партнер	Має монопольне право реалізації продукції на певній території. Контролює інші канали розповсюдження в межах своєї зони. Забезпечує маркетингову підтримку, виконує функції з гарантійного обслуговування.
«D» — дистриб'ютор	Оптовий посередник	Отримує товар на умовах дилерського договору, має право реалізовувати іншим партнерам (роздріб, онлайн, субдистриб'юторам). Відповідає за складське зберігання, логістику, комунікації з клієнтами та іноді — маркетингове просування.
«AD» — міжнародний дистриб'ютор	Партнер для зовнішніх ринків	Має договір на поставку за межі країни. Самостійно вирішує питання сертифікації, логістики, реклами та роботи з локальними мережами. Виступає офіційним імпортером продукції на своїй території. Працює за власний рахунок та несе комерційні ризики.

Джерело: сформовано автором

Згідно даних табл. 2.3, бачимо, що система розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на використанні чітко визначених типів партнерів, кожен із яких виконує специфічну функцію в загальному ланцюгу збуту.

Роздрібні продавці (позначені як «R») – незалежні дистриб'ютори, які заковують товар безпосередньо у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» або через інших дистриб'юторів. Ексклюзивні дистриб'ютори («DE») виступають офіційними партнерами компанії на конкретній території. Вони мають виняткове право реалізовувати продукцію лише на цій території, що надає їм контроль над усіма іншими каналами збуту в межах відповідного регіону. за якістю та ефективністю продажів на локальному рівні. Дистриб'ютори («D»)

виконують роль оптових посередників, які отримують продукцію на основі дилерського договору. Вони мають право постачати товар іншим суб'єктам. Міжнародні дистриб'ютори («AD») – партнери, які працюють на зовнішніх ринках. Вони укладають контракти на поставку продукції за межі України та виступають офіційними імпортерами на своїй території.

На рисунку 2.5 подано структурну модель каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

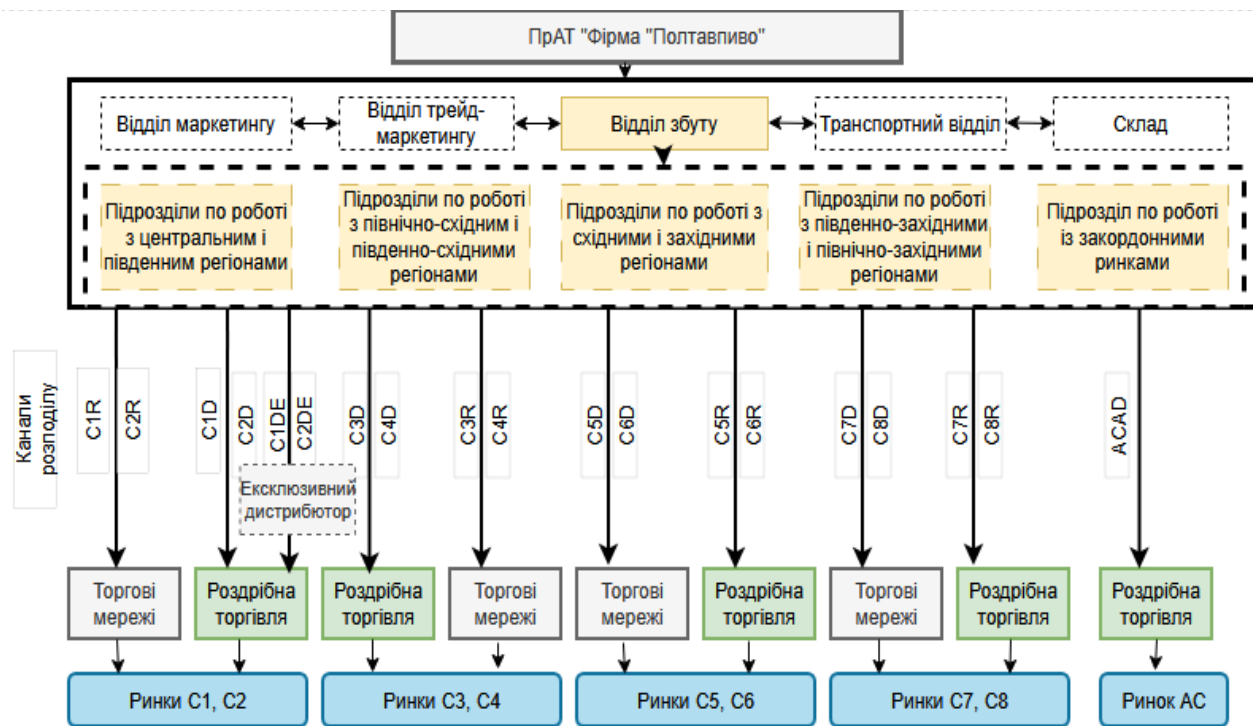


Рис. 2.5. Структурна модель каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором

З аналізу схеми каналів розподілу, поданої на рисунку 2.5, випливає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовує в збутовій діяльності як одно-, так і дворівневі канали, що свідчить про застосування комбінованої моделі товаропросування.

Ця модель є актуальною для сучасного ринку, оскільки дає змогу водночас підтримувати прямі контакти з основними партнерами та ефективно використовувати ресурси посередників у регіонах.

На внутрішньому ринку України продукція реалізується як напряму до національних торговельних мереж, так і за участі дистриб'юторських компаній, що охоплюють Північний, Центральний, Південний, Західний і Східний регіони країни. Зокрема, у Північному та Центральному регіонах переважає використання дворівневої системи збуту, де ключову роль відіграють ексклюзивні дистриб'ютори, що забезпечують ефективне покриття ринку та контрольовану логістику в межах партнерських домовленостей.

Окрім використання посередницьких каналів, підприємство активно впроваджує прямий збут, співпрацюючи безпосередньо з провідними всеукраїнськими торговельними мережами, зокрема АТБ-Маркет, Сільпо, Велмарт і Фора. Така форма постачання дозволяє підприємству посилити контроль над товарообігом, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, а також більш ефективно управляти ціноутворенням і маркетинговими заходами на місцях продажу.

Поєднання одно- та дворівневих каналів розподілу дає змогу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» підвищувати адаптивність своєї збутової структури, враховувати регіональну специфіку, забезпечувати широке покриття ринку, оптимізувати витрати на логістику та формувати конкурентні переваги в умовах динамічної зміни споживчого попиту.

На міжнародному ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» реалізує свою продукцію через мережу зовнішніх дистриб'юторів, що відображає стратегію пасивного експорту.

В рамках цієї моделі підприємство не здійснює пряме управління збутовими процесами за кордоном, передаючи основні функції просування, логістики, укладання контрактів та обслуговування кінцевих клієнтів посередницьким організаціям. Проте така пасивна експортна стратегія має свої недоліки, зокрема втрату контролю над ціноутворенням, брендингом і якістю обслуговування на міжнародному ринку, що може обмежувати подальший розвиток експортного потенціалу.

Динаміка обсягів за ринками збуту та каналами розподілу представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка продажу в каналах розподілу продукції ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

Канали розподілу продукції	Обсяги реалізації, тис. грн		Відхилення 2024 року від 2023 року	
	2023 рік	2024 рік	абсолютне, тис. грн	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
C1 (Споживчий ринок центрального регіону)				
C1R	30456	31654	1198	3,93
C1DE	12973	15764	2791	21,51
C1D	60256	64657	4401	7,30
Разом C1	103685	112075	8390	8,09
C2 (Споживчий ринок південного регіону)				
C2R	13450	14745	1295	9,63
C2DE	20546	27354	6808	33,14
C2D	55640	60634	4994	8,98
Разом C2	89636	102733	13097	14,61
C3 (Споживчий ринок північно-східного регіону)				
C3R	39640	49643	10003	25,23
C3D	12876	19634	6758	52,49
Разом C3	52516	69277	16761	31,92
C4 (Споживчий ринок південно-східного регіону)				
C4R	29764	30453	689	2,31
C4D	48752	54372	5620	11,53
Разом C4	78516	84825	6309	8,04
C5 (Споживчий ринок східного регіону)				
C5R	17652	19653	2001	11,34
C5D	26729	33845	7116	26,62
Разом C5	44381	53498	9117	20,54
C6 (Споживчий ринок західного регіону)				
C6R	30356	30645	289	0,95
C6D	54697	60426	5729	10,47
Разом C6	85053	91071	6018	7,08
C7 (Споживчий ринок південно-західного регіону)				
C7R	28752	30644	1892	6,58
C7D	45678	50624	4946	10,83
Разом C7	74430	81268	6838	9,19

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5
С8 (Споживчий ринок північно-західного регіону)				
С8R	29814	30647	833	2,79
С8D	38574	44263	5689	14,75
Разом С8	68388	74910	6522	9,54
АС5 (Закордонні споживчі ринки)				
С5AD	81 346	76 026	-5 320	-6,54
Разом	677 951	745 683	67 732	9,99

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна констатувати наявність позитивної динаміки у зростанні обсягів реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2023-2024 рр. по всіх каналах розподілу в межах внутрішнього споживчого ринку. Зазначене свідчить про підвищення ефективності збутової політики підприємства, вдосконалення роботи з дистриб'юторами та поглиблення проникнення продукції на регіональні ринки. Особливої уваги заслуговують темпи зростання реалізації у північно-східному регіоні, де обсяг збуту через дистриб'юторські канали зріс на 52,49 %, що стало наслідком активізації маркетингової діяльності, розширення дистрибуції та зростання споживчого попиту в межах регіону. Високі темпи росту також зафіксовані на південному ринку, де реалізація через ексклюзивних дистриб'юторів збільшилася на 33,14 %, що свідчить про результативність використання моделі ексклюзивного партнерства як засобу посилення контролю над збутовими процесами та оптимізації логістичних витрат. У східному регіоні зростання обсягів реалізації на 26,62 % через дистриб'юторську мережу також вказує на ефективне охоплення цільової аудиторії та адаптацію товарної пропозиції до регіональних споживчих очікувань.

У той же час, закордонний споживчий ринок демонструє стагнацію та зниження обсягів реалізації, що пов'язано з коливаннями валютних курсів та підвищеною конкуренцією на іноземних ринках.

В табл. 2.5 продемонстрована динаміка структури каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

**Динаміка структури каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

Канали розподілу продукції	Структура, %		Абсолютне відхилення
	2023 рік	2024 рік	
C1 (Споживчий ринок центрального регіону)			
C1R	4,49	4,24	-0,25
C1DE	1,91	2,11	0,20
C1D	8,89	8,67	-0,22
Разом C1	15,29	15,03	-0,26
C2 (Споживчий ринок південного регіону)			
C2R	1,98	1,98	-0,01
C2DE	3,03	3,67	0,64
C2D	8,21	8,13	-0,08
Разом C2	13,22	13,78	0,56
C3 (Споживчий ринок північно-східного регіону)			
C3R	5,85	6,66	0,81
C3D	1,90	2,63	0,73
Разом C3	7,75	9,29	1,54
C4 (Споживчий ринок південно-східного регіону)			
C4R	4,39	4,08	-0,31
C4D	7,19	7,29	0,10
Разом C4	11,58	11,38	-0,21
C5 (Споживчий ринок східного регіону)			
C5R	2,60	2,64	0,03
C5D	3,94	4,54	0,60
Разом C5	6,55	7,17	0,63
C6 (Споживчий ринок західного регіону)			
C6R	4,48	4,11	-0,37
C6D	8,07	8,10	0,04
Разом C6	12,55	12,21	-0,33
C7 (Споживчий ринок південно-західного регіону)			
C7R	4,24	4,11	-0,13
C7D	6,74	6,79	0,05
Разом C7	10,98	10,90	-0,08
C8 (Споживчий ринок північно-західного регіону)			
C8R	4,40	4,11	-0,29
C8D	5,69	5,94	0,25
Разом C8	10,09	10,05	-0,04
AC5 (Закордонні споживчі ринки)			
C5AD	12,00	10,20	-1,80
Разом	100,00	100,00	-

Джерело: сформовано автором

Згідно з даними табл. 2.5 найбільшу питому вагу в структурі каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023-2024 рр. посідала реалізація продукції через дистриб'юторські мережі центрального, західного та південного регіонів внутрішнього ринку, а також збут продукції через дистриб'юторів на закордонних ринках. Такий розподіл свідчить про високий рівень залежності підприємства від ефективності функціонування опосередкованих каналів, що забезпечують широке територіальне охоплення, гнучкість логістичних процесів і сталі обсяги поставок.

Значна частка реалізації через дистриб'юторів центрального регіону пояснюється як географічною концентрацією великої кількості споживачів, так і високою щільністю торговельної інфраструктури. Західний і південний регіони традиційно демонструють стабільний попит на продукцію підприємства, що зумовлює активне використання там дистриб'юторських моделей збуту.

Водночас значущість реалізації на зовнішніх ринках через посередницькі структури підкреслює орієнтацію компанії на експорт як на один із ключових напрямів стратегічного розвитку, незважаючи на обмежену участь підприємства в управлінні експортним ланцюгом поставок.

Структура каналів розподілу продукції в розрізі видів торгівлі представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура торгівлі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в розрізі типів каналів розподілу

Типи каналів розподілу продукції за видами Торгівлі	Структура продаж, %		Відхилення 2024 року від 2023 року, (+/-)
	2023 рік	2024 рік	
R (роздрібна торгівля)	32,43	31,93	-0,51
DE (ексклюзивні дистриб'ютори)	4,94	5,78	0,84
D (дистриб'ютори)	50,62	52,09	1,47
AD (дистриб'ютори на закордонних ринках)	12,00	10,20	-1,80
Разом	100,00	100,00	-

Джерело: сформовано автором

Таким чином, домінуючу позицію в структурі обсягів продажу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає реалізація товарів через дистриб'юторські канали – 52,09%. У 2024 році їх питома вага зросла на 1,47 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про зміцнення ролі опосередкованих каналів збуту в загальній системі товаропросування підприємства. Така тенденція є наслідком посилення співпраці з регіональними дистриб'юторами та оптимізації логістичних і договірних умов співробітництва.

Частка реалізації продукції через роздрібну торгівлю у 2024 році склала 31,93 %, що підтверджує вагому роль безпосередньої взаємодії з торговельними мережами та супермаркетами у формуванні кінцевого споживчого попиту.

Водночас 10,2 % загального обсягу продажу припадає на реалізацію через дистриб'юторів на закордонних ринках, що свідчить про відносну стабільність експортного напрямку в межах пасивної стратегії зовнішньої торгівлі.

2.3. Стратегічне формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для формалізації підходу до оцінки ефективності каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та розробки стратегій управління ними було застосовано модель Бостонської консультативної групи (БКГ) – класичний інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє візуалізувати співвідношення між зовнішніми ринковими факторами та внутрішніми характеристиками об'єкта аналізу.

У даній моделі стратегічне позиціонування окремих каналів розподілу визначається в межах координатного простору з двома ключовими змінними: темпом зростання ринку, що репрезентує зовнішнє середовище і функціонує як індикатор ринкових можливостей, та відносною часткою каналу в

загальному обороті компанії, яка відображає рівень залученості підприємства до того чи іншого каналу збуту і є індикатором конкурентної позиції.

В табл. 2.7 представлено розраховані вихідні показники, що стали основою для побудови зазначеної матриці.

Таблиця 2.7

Вихідні дані підприємства для побудови матриці «Потенціал зростання/частка каналу розподілу»

Канали розподілу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції		Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	Приріст обсягу реалізації, тис. грн.	Потенціал зростання каналу розподілу
	2023	2024			
C1R	30456	31654	4,24	1198	0,04
C1DE	12973	15764	2,11	2791	0,22
C1D	60256	64657	8,67	4401	0,07
C2R	13450	14745	1,98	1295	0,10
C2DE	20546	27354	3,67	6808	0,33
C2D	55640	60634	8,13	4994	0,09
C3R	39640	49643	6,66	10003	0,25
C3D	12876	19634	2,63	6758	0,52
C4R	29764	30453	4,08	689	0,02
C4D	48752	54372	7,29	5620	0,12
C5R	17652	19653	2,64	2001	0,11
C5D	26729	33845	4,54	7116	0,27
C6R	30356	30645	4,11	289	0,01
C6D	54697	60426	8,10	5729	0,10
C7R	28752	30644	4,11	1892	0,07
C7D	45678	50624	6,79	4946	0,11
C8R	29814	30647	4,11	833	0,03
C8D	38574	44263	5,94	5689	0,15
C5AD	81 346	76 026	10,20	-5 320	-0,07
Разом	677 951	745 683	100	67 732	-

Джерело: сформовано автором

Використовуючи дані таблиці 2.7, побудуємо матрицю «Потенціал зростання / частка каналу розподілу» (рис. 2.6), яка дає змогу візуалізувати стратегічне положення кожного з каналів збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

в координатному просторі двох ключових параметрів: динаміки (темпу) зростання обсягу реалізації продукції через відповідний канал та його питомої ваги в загальному обороті компанії.

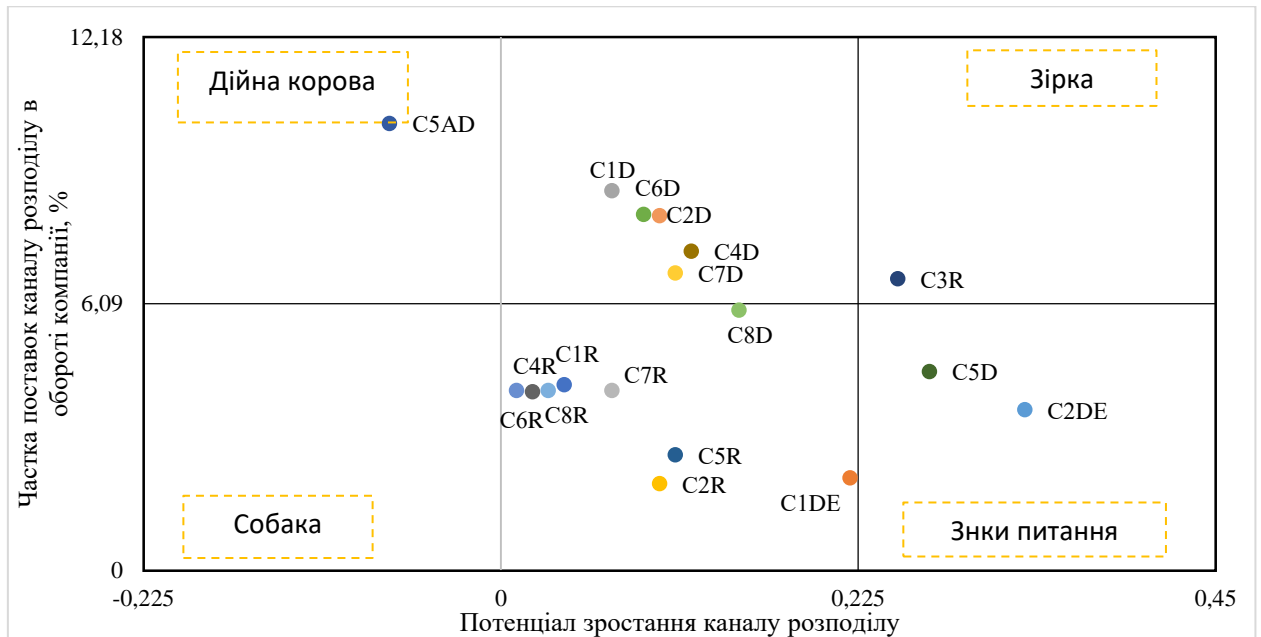


Рис. 2.6. Матриця «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції» ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором

З матриці «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції», що представлена на рис. 2.6, видно, що більшість каналів розподілу зосереджені у квадрантах «Собака» та «Дійна корова», що свідчить про певну стабільність системи збуту, проте також вказує на обмежений потенціал її подальшого розвитку.

Канали розподілу, що перебувають у зоні «Собака», характеризуються низькою часткою поставок товарів на ринок і слабким потенціалом зростання. Вони не є стратегічно важливими і часто потребують перегляду доцільності подальшої підтримки, оскільки не забезпечують належної віддачі при наявних ресурсних витратах. У той же час, зона «Дійна корова» є важливою з огляду на стабільні обсяги продажів, що дозволяє генерувати прибуток без значних інвестицій у розвиток. Проте, з огляду на тенденції

ринку, такі канали можуть поступово втрачати актуальність у перспективі, що потребує стратегічного моніторингу.

Інтерес викликає розміщення каналів розподілу C5D (ринок східного регіону через регіональних дистриб'юторів) і C2DE (ринок південного регіону через ексклюзивних дистриб'юторів) у квадранті «Знаки питання». Це означає, що вони функціонують на ринках віз високим потенціалом зростання, але наразі мають невелику частку поставок. Для таких каналів доцільно провести глибший аналіз: з'ясувати причини їхнього низького охоплення та визначити, чи варто інвестувати ресурси у їх розвиток для перетворення їх у «зірки», чи навпаки – відмовитися від них на користь більш ефективних напрямів.

Особливу увагу слід звернути на канал C3R (роздрібна торгівля північно-східного регіону, де знаходиться підприємство), який потрапив до квадранта «Зірка». Це свідчить про те, що він поєднує високу частку поставок із високим потенціалом зростання, а отже, є стратегічно важливим для підприємства. Такі канали заслуговують на пріоритетне фінансування, розширення логістичних можливостей, підтримку просування продукції і розвиток відносин із партнерами в межах цього каналу. У довгостроковій перспективі саме цей канал може стати основою зростання частки ринку підприємства.

Оскільки C3R потрапив в квадрант «Зірка», проаналізуємо роздрібні мережі даного каналу розподілу за допомогою ABC-XYZ-аналізу.

Для проведення ABC-аналізу скористаємось дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8

ABC-аналіз посередників C3R каналу розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Посередник	Обсяги закупівель, тис. грн.	Частка від обсягів закупівель, %	Частка з накопичення, %	Група ABC
АТБ-Маркет	17645	35,54	35,54	А
Сільпо	12643	25,47	61,01	А
Фора	9539	19,22	80,23	В
Велмарт	5368	10,81	91,04	В
Посад	4448	8,96	100,00	С
Разом	49643	100,00	-	-

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.8, проведено класифікацію торговельних мереж північно-східного регіону України за критерієм обсягів реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». В результаті цього аналізу розподіл мереж здійснено на три групи – А, В і С, що відповідає принципам АВС-аналізу, спрямованого на виявлення найбільш значущих партнерів у структурі збуту.

До групи А віднесено мережі АТБ-Маркет та Сільпо, які демонструють найвищі показники реалізації продукції підприємства. Їхній внесок у загальний обсяг продажів є суттєвим, що свідчить про стратегічну важливість цих партнерів у каналах розподілу. Таке домінування може бути зумовлене масштабністю мереж, широким географічним покриттям, розвинутою системою логістики та маркетинговою підтримкою реалізації продукції.

До групи В включено мережі Фора і Велмарт, які забезпечують середні обсяги продажів продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Їхній потенціал є помірним, проте зберігається перспективність щодо нарощування обсягів реалізації за умови активізації співпраці, оптимізації асортиментної політики, покращення умов постачання або посилення просування товару в межах цих торговельних мереж.

Групу С представляє мережа Посад, що функціонує переважно в межах Харківської, Полтавської та Сумської областей. Незважаючи на регіональну присутність, її частка в загальному обсязі реалізації є незначною. Такий результат може пояснюватися обмеженим числом торговельних точок, специфікою цільової аудиторії або недостатньою інтеграцією продукції підприємства у товарну матрицю мережі.

За допомогою даних табл. 2.9 і табл. 2.10 проведемо XYZ-аналіз посередників СЗР каналу розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

**Вихідні дані для XYZ-аналізу посередників СЗР каналу розподілу
продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Посередник	Обсяги реалізованої продукції, тис. грн.				Загальний обсяг закупівель, тис. грн.	Середній обсяг закупівель, тис. грн.
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
АТБ-Маркет	2653	4578	4754	5660	17645	4411,25
Сільпо	1253	3635	4342	3413	12643	3160,75
Фора	925	2524	3252	2838	9539	2384,75
Велмарт	934	1764	1431	1239	5368	1342,00
Посад	953	1536	1063	896	4448	1112,00
Разом	2653	4578	4754	5660	17645	4411,25

Джерело: сформовано автором

Згрупуємо дані таблиці 2.9 на групи X, Y, Z, розрахувавши коефіцієнт варіації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

XYZ-аналіз СЗР каналу розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Посередник	$(x_1 - \bar{x})^2$	$(x_2 - \bar{x})^2$	$(x_3 - \bar{x})^2$	$(x_4 - \bar{x})^2$	Середньоквадратичне відхилення	Коеф. варіації	Група XYZ-аналізу
АТБ-Маркет	-1758,25	166,75	342,75	1248,75	1095,00	24,82	Y
Сільпо	-1907,75	474,25	1181,25	252,25	1153,63	36,50	Z
Фора	-1459,75	139,25	867,25	453,25	881,45	36,96	Z
Велмарт	-408,00	422,00	89,00	-103,00	301,28	22,45	Y
Посад	-159,00	424,00	-49,00	-216,00	252,05	22,67	Y

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу, наведеного у таблиці 2.10, оцінимо рівень коливань постачань у часі, а отже, оцінити надійність і передбачуваність співпраці з кожною з торговельних мереж.

Відповідно до критеріїв класифікації:

– Група X (коефіцієнт варіації < 10%) залишається порожньою, тобто жоден з каналів розподілу не демонструє стабільного й рівномірного обсягу постачань. Це свідчить про наявність певних коливань у поставках у всіх

проаналізованих мережах, що є наслідком як внутрішніх логістичних труднощів підприємства, так і змін у споживчому попиті або умовах реалізації.

– Групу Y (коефіцієнт варіації в межах 10-25%) представляють торговельні мережі АТБ-Маркет, Велмарт і Посад. Вони демонструють помірну варіативність обсягів реалізації, що можна трактувати як відносно стабільну співпрацю. Дані канали мають потенціал для подальшого вдосконалення логістичних процесів та прогнозування обсягів попиту, що дозволить зменшити рівень варіацій і забезпечити більш ефективне планування.

– Групу Z (коефіцієнт варіації понад 25%) становлять мережі Сільпо та Фора, які характеризуються високим рівнем нестабільності у динаміці реалізації. Це пов'язано з сезонними коливаннями попиту. Високий коефіцієнт варіації у цих випадках потребує особливої уваги з боку підприємства, адже нестабільність постачань може ускладнювати управління запасами, призводити до втрат у реалізації та негативно впливати на імідж бренду.

На основі вищенаведених табл. 2.9 і табл. 2.10 проведемо повноцінний ABC-XYZ-аналіз роздрібних мереж, з якими співпрацює ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 2.7).

ABC-XYZ-аналіз роздрібних мереж		Доходність посередника		
		Високодохідний	Нейтральний	Низькодохідний
Лояльність посередників	Лояльний	AX	BX	CX
	Нейтральний	AУ АТБ-Маркет	ВУ Велмарт	СУ Посад
	Проблемний	AZ Сільпо	BZ Фора	CZ

Рис. 2.7. Підсумкова матриця ABC-XYZ-аналізу учасників С3R каналу розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: сформовано автором

Згідно підсумкової матриці, що продемонстрована на рис. 2.7, можна зробити певний перелік висновків.

До групи АУ включено торговельну мережу АТБ-Маркет, яка поєднує високі обсяги реалізації з відносно стабільними поставками (коефіцієнт варіації в межах 10–25%). Це свідчить про стратегічне значення цього партнера, оскільки він забезпечує не лише значну частину продажів, але й демонструє передбачувану динаміку співпраці. Для підприємства доцільно розвивати цей канал через подальше зміцнення партнерських відносин, впровадження програм лояльності, узгодження маркетингових заходів тощо.

Групу ВУ репрезентує мережа Велмарт, що має середній рівень обсягів реалізації, проте характеризується задовільною стабільністю постачань. У цьому випадку важливо оцінити потенціал зростання обсягів за рахунок покращення умов співпраці, більш глибокої інтеграції у торговельну політику мережі та стимулювання попиту на продукцію.

До групи СУ належить мережа Посад, яка демонструє низькі обсяги продажів, але відносно стабільну динаміку поставок. Такий тип партнерства може слугувати основою для регіонального розширення за умови реалізації активної комерційної політики, спрямованої на зростання попиту та зміцнення позицій бренду в межах локального ринку.

Група AZ представлена мережею Сільпо, яка, попри високі обсяги реалізації, характеризується значною нестабільністю постачань (коефіцієнт варіації понад 25%). Така ситуація потребує окремої уваги, оскільки нестабільність може знижувати ефективність співпраці та негативно впливати на імідж компанії.

До групи ВZ включено мережу Фора, яка має середні обсяги реалізації та високу варіативність постачань. Така комбінація сигналізує про наявність ризиків у співпраці, що можуть обмежувати потенціал зростання. Для оптимізації варто проаналізувати логістичні та організаційні аспекти, що зумовлюють нестабільність, та здійснити відповідні коригувальні дії.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ
ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Основні напрями удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції підприємства

Формування ефективної системи каналів розподілу продукції є однією з ключових умов успішної діяльності підприємства у сучасному конкурентному середовищі. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дана сфера набуває особливого значення з огляду на необхідність забезпечення стабільної присутності продукції в торговельних мережах різних регіонів, оптимізації логістичних процесів та підвищення рівня задоволеності кінцевих споживачів. На основі проведеного комплексного аналізу, що включав ABC- і XYZ-методи, а також побудову підсумкової матриці ефективності, було виявлено структурні проблеми й потенційні резерви вдосконалення каналів збуту.

Першочерговим напрямом є посилення співпраці з торговельними мережами, що демонструють високу ефективність як за обсягами реалізації, так і за стабільністю поставок. Зокрема, мережа АТБ-Маркет, яка віднесена до групи АУ, повинна стати пріоритетним партнером для поглиблення стратегічної взаємодії. Доцільним є впровадження механізмів довгострокового планування обсягів поставок, спільних маркетингових програм, централізації логістичних операцій та запровадження систем електронного обміну даними для оперативного управління попитом.

Важливим кроком є реалізація спільних маркетингових програм, зокрема узгоджених промо-акцій, ко-брендіваних кампаній, інвестицій у спільну зовнішню рекламу, в тому числі в цифрових каналах, а також просування новинок асортименту через внутрішні комунікаційні платформи

мережі АТБ. Це дозволить покращити видимість бренду серед кінцевих споживачів, стимулювати повторні покупки та зміцнити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

Паралельно з цим, важливим завданням є підвищення надійності постачань у мережі, що мають високі обсяги реалізації, але характеризуються значною варіативністю, як-от Сільпо та Фора (групи AZ і BZ відповідно). В цьому контексті рекомендовано провести поглиблений аналіз причин нестабільності поставок, удосконалити систему прогнозування попиту, а також забезпечити більшу гнучкість логістичних рішень через адаптивне планування маршрутів і регулярне оновлення даних щодо залишків на складах.

У свою чергу, мережі з нижчим рівнем обсягів реалізації, але зі стабільними динаміками поставок (торговельна мережа Посад), може стати плацдармом для регіонального розширення ринку. За умов активізації маркетингових зусиль, вдосконалення представленості продукції у торгових залах та локалізації рекламних кампаній, можливо досягти поступового збільшення товарообігу у цих точках.

Загалом, відсутність каналів у групі з низьким коефіцієнтом варіації (група X) вказує на потребу перегляду діючих логістичних стратегій підприємства, зокрема в частині цифровізації процесів планування і постачання, розширення застосування CRM-, а також налагодження тіснішої взаємодії з відділами торговельних мереж щодо координації поставок.

Крім того, необхідним є диверсифікаційний розвиток каналів збуту через розширення присутності у сферах HoReCa, електронної комерції та створення власних фірмових торгових точок у стратегічно важливих локаціях. Такий підхід дозволить зменшити залежність від окремих партнерів та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного середовища споживчого ринку.

Отже, удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має носити комплексний характер і базуватись

на аналітично обґрунтованому підході до управління партнерськими зв'язками, логістичними процесами та ринковою диференціацією.

3.2. Обґрунтування доцільності брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку пивної продукції особливого значення набуває не лише якість самого товару, а й здатність підприємства ефективно формувати та розвивати партнерські відносини з ключовими торговельними мережами. Зважаючи на стабільні обсяги реалізації та високу надійність співпраці, мережа АТБ-Маркет заслуговує на стратегічну увагу з боку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У цьому контексті доцільною є розробка спеціальної лімітованої серії пива «Полтавпиво Special for АТБ», яка не передбачає змін у рецептурі, але супроводжується візуальним оновленням продукції, відповідним брендованим оформленням та рекламною підтримкою. Це дозволить поєднати виробничу раціональність із маркетинговою інноваційністю, не створюючи додаткового навантаження на виробничі потужності підприємства.

Випуск лімітованої серії унікально позиціонує продукцію серед покупців, формує відчуття ексклюзивності та підвищує емоційну цінність бренду. Це також посилює конкурентну перевагу мережі АТБ, стимулює зростання обсягів реалізації та поглиблює взаємовигідну співпрацю між сторонами, що є ключовим чинником у процесі вдосконалення каналів розподілу продукції.

Витрати на реалізацію проєкту брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет (табл. 3.1).

Витрати на впровадження заходу, тис. грн

Поточні витрати	Вартість
Виготовлення етикеток, брендovаних елементів	200
Розробка рекламної кампанії (відео, фото, контент для соцмереж, банери, POS-матеріали)	300
Проведення промоакцій та дегустацій у магазинах АТБ	150
Вартість розміщення реклами у мережі АТБ (поличкові місця, стікери, вітрини)	150
Всього	800

Джерело: розроблено автором

Згідно даних табл. 3.1 на реалізацію проєкту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потрібно витратити 800 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження заходу за допомогою оцінювання зміни фінансових показників.

За допомогою методу стандартного розподілу імовірностей проаналізуємо який додатковий чистий дохід планує отримати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	12000	11000	11500	10000	12500	9500	12500

Джерело: сформовано та розраховано автором

Величину прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

Середньоквадратичне відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	12000	11000	11500	10000	12500	9500	12500	
Середній обсяг, тис. грн ($O_{\text{сеп}}$)	11285,7							
Відхилення, тис. грн $\Delta O = (O_i - O)$	714,3	-285,7	214,3	-1285,7	1214,3	-1785,7	1214,3	
ΔO^2	510204,1	81632,7	45918,4	1653061,2	1474489,8	3188775,5	1474489,8	8428571,4

Джерело: сформовано та розраховано автором

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

де Q_i – прогноз i -го експерта, грн.;

n – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{8428571,4}{7}} = 1097,3$$

$$\omega = \frac{1097,3}{11285,7} \times 100\% = 9,7\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації менше 33% прогноз є достовірним.

Приріст прогнозного чистого доходу розрахуємо за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний прогноз;

$П$ – песимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз.

Згідно даних табл. 3.2. найбільш вірогідний обсяг продажу – 11500 тис. грн., песимістичний прогноз – 9500 тис, грн., оптимістичний – 12500 тис. грн.

$$ОП = \frac{9500+4*11500+12500}{6} = 11333,3 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу.

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = \frac{11333,3}{745683} * 100\% = 1,52 \%,$$

де 745683 – ЧД (виручка від реалізації 2024 рік).

ЧД (виручка від реалізації) в прогнозованому році складе:

$$\text{ЧД} + \text{ОП} = 745683 + 11333,3 = 757016,3 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в 2024 році склали 620553 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 93 083 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 527 470 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проєктному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,19 %.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 527\,470 * 0,0152 = 8017,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Приріст повних витрат в результаті реалізації проєкту складатиметься з: поточних витрат на реалізацію заходу (див. табл. 3.1) і зростання змінних витрат.

Таким чином:

$$\Delta \text{ПВ} = 8017,5 + 800 = 8817,5 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$\text{ПВ} = 620553 + 8817,5 = 629370,5 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ПР} = 11333,3 - 8817,5 = 2515,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо прибуток від реалізації продукції в проєктному році:

$$125\,130 + 2515,8 = 127645,8 \text{ тис. грн}$$

де 125 130 – базове значення прибутку від реалізації продукції в 2024 році (див. табл. 2.1).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18) \quad (3.6)$$

$$\Delta \text{ЧПР} = 2515,8 * (1 - 0,18) = 2063 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проєктному році складе:

$$58\,953 + 2063 = 61016 \text{ тис.грн.}$$

58 953 – базове значення ЧП за 2024 рік (з таблиці 2.1).

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	11333,3
Приріст повних витрат	тис. грн.	8817,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	2515,8
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	2063,0

Джерело: сформовано та розраховано автором

Таким чином, реалізація запропонованого заходу призведе до зростання чистої виручки від реалізації продукції на 11333,3 тис. грн. Повні витрати на реалізацію продукції збільшаться на 8817,5 тис. грн. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на прирості прибутку від реалізації продукції і чистого прибутку, які зростуть на 2515,8 тис. грн та 2063,0 тис. грн відповідно.

Обґрунтуємо ефективність впровадження заходу. Для цього розрахуємо початкові інвестиції, враховуючи що вони формуватимуться з

приросту обігових коштів, які зростуть завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції, (див. табл. 3.1).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 85%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу (формула 3.7).

$$\Delta OK = \Delta Z_{MB} * 0,06 * 0,85 \quad (3.7)$$

$$\Delta OK = 8017,5 * 0,06 * 0,85 = 408,9 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки капітальних інвестицій підприємство не здійснюватиме, то:

$$\text{Тоді } \Pi = \Delta OK = 408,9 \text{ тис. грн}$$

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

$$T_{нд} = \frac{\Pi}{Ч\Pi} = 408,9 / 2063 = 0,2 \text{ року} \quad (3.8)$$

Таким чином, проєкт окупиться через 0,2 року.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Запропонований захід повинен бути не лише економічно доцільними з огляду на можливість його практичного впровадження, але й спрямованим на комплексне покращення ключових показників ефективності функціонування підприємства.

Зокрема, очікується позитивний вплив на рівень рентабельності, зростання обсягів чистого прибутку, а також оптимізацію витратної частини діяльності, що проявлятиметься у зниженні витрат у розрахунку на одну гривню реалізованої продукції.

Прогнозовані результати реалізації даного заходу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» систематизовано в таблиці 3.5.

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	745 683	757 016,3	11333,3	1,52
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	620 553	629 370,5	8817,5	1,42
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн	125 130	127 645,8	2515,8	2,01
Чистий прибуток	тис. грн	58 953	61 016,0	2063,0	3,50
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,22	83,14	-0,08	-0,10
Рентабельність діяльності (продажу)	%	7,91	8,06	0,15	*
Рентабельність продукції	%	20,16	20,28	0,12	*

Джерело: сформовано та розраховано автором

Згідно даних табл. 3.5, можна зробити висновок, що реалізація запропонованого заходу матиме сприятливий вплив на основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Очікується приріст чистого доходу на 11 333,3 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів збуту продукції підприємства. Водночас прогнозується збільшення прибутку від реалізації на 2 515,8 тис. грн, що, у свою чергу, забезпечить зростання чистого прибутку на 2 063 тис. грн.

Варто також відзначити зниження витрат на кожну гривню чистого доходу на 0,08 коп., що стане позитивним явищем у діяльності підприємства. Рентабельність продукції зросте на 0,12 %, а рентабельність продажів – на 0,15 %.

Таким чином, брендова колаборація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет призведе до покращення показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Формування каналів розподілу продукції підприємства – це складний процес, який охоплює вибір типів каналів, визначення учасників, розподіл функцій між ними та налагодження взаємодії.

Канали розподілу виступають важливою складовою маркетингової логістики та безпосередньо впливають на швидкість, доступність і якість обслуговування споживачів. У їх структурі можуть бути як прямі (виробник – споживач), так і опосередковані ланки, включаючи незалежних посередників або корпоративно інтегровані структури.

Сутність процесу формування каналів розподілу полягає у стратегічно обґрунтованому виборі типу, структури та параметрів функціонування збутової мережі з урахуванням особливостей продукції, сегментації споживчої аудиторії, логістичних потужностей, ринкової кон'юнктури та маркетингових цілей підприємства.

Процес формування каналів розподілу продукції підприємства реалізується поетапно, з дотриманням послідовної логіки стратегічного та операційного планування.

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» – один з представників харчової промисловості України у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв.

Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства можна зробити висновок про загальне погіршення фінансово-економічних результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» упродовж 2023-2024 рр. Незважаючи на приріст чистого доходу від реалізації продукції на 67 732 тис. грн, що становить 10 % порівняно з попереднім періодом, спостерігається істотне зменшення обсягу чистого прибутку підприємства на 25 432 тис. грн, або 30,1 %. Така негативна динаміка обумовлена значним зростанням адміністративних витрат та витрат на збут, що свідчить про посилення витратного характеру господарської діяльності.

Зазначені зміни призвели до підвищення витрат на одиницю чистої виручки від реалізації продукції, що, у свою чергу, зумовило скорочення загальної рентабельності діяльності підприємства на 4,54 %.

Разом із тим, варто відзначити позитивну тенденцію до зростання рентабельності продукції на 0,26 %, що може свідчити про часткове покращення цінової політики, підвищення якості продукції або оптимізацію виробничих процесів.

Збут продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється за територіальною (регіональною) ознакою. Тому організаційна структура відділу збуту підприємства відповідає регіонально-функціональній моделі управління, що базується на принципах територіальної децентралізації та функціональної спеціалізації.

Структура споживчого ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формується відповідно до територіального принципу та поділяється на внутрішній (національний) і зовнішній (закордонний) ринки.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своїй збутовій діяльності застосовує як одно-, так і дворівневі канали розподілу продукції, що є ознакою комбінованого підходу до організації товаропросування. Дана модель відповідає сучасним тенденціям у сфері логістики й маркетингу, коли виробники прагнуть одночасно забезпечити прямий доступ до ключових торговельних партнерів і, водночас, скористатися перевагами опосередкованого збуту через регіональних дистриб'юторів. У межах внутрішнього ринку України реалізація продукції здійснюється як безпосередньо до національних торговельних мереж, так і через дистриб'юторські структури, які охоплюють області Північного, Центрального, Південного, Західного та Східного регіонів. Зокрема, в Північному та Центральному регіонах спостерігається переважне використання дворівневої моделі, де основними каналами збуту виступають ексклюзивні дистриб'ютори, що забезпечують ефективне охоплення території та контрольовану логістику на умовах ексклюзивного партнерства.

Паралельно із застосуванням опосередкованого збуту підприємство активно використовує прямі канали розподілу, співпрацюючи безпосередньо з провідними національними торговельними мережами, такими як АТБ-Маркет, Сільпо, Велмарт, Фора. Прямі поставки у ці мережі забезпечують вищий рівень контролю над товарними потоками, оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури, а також дозволяють ефективніше управляти ціновою політикою та маркетинговими активностями на точках продажу.

Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2023-2024 рр. по всім каналам розподілу в межах внутрішнього споживчого ринку. У той же час, закордонний споживчий ринок демонструє стагнацію та зниження обсягів реалізації, що пов'язано з коливаннями валютних курсів та підвищеною конкуренцією на іноземних ринках.

Значна частка реалізації через дистриб'юторів центрального регіону пояснюється як географічною концентрацією великої кількості споживачів, так і високою щільністю торговельної інфраструктури. Західний і південний регіони традиційно демонструють стабільний попит на продукцію підприємства, що зумовлює активне використання там дистриб'юторських моделей збуту.

Домінуючу позицію в структурі обсягів продажу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займає реалізація товарів через дистриб'юторські канали – 52,09%.

Побудувавши матрицю «Потенціал зростання/частка поставок каналів розподілу продукції», ми дійшли висновку, що більшість каналів розподілу зосереджені у квадрантах «Собака» та «Дійна корова», що свідчить про певну стабільність системи збуту, проте також вказує на обмежений потенціал її подальшого розвитку.

Особливу увагу слід звернути на канал С3R (роздрібна торгівля північно-східного регіону, де знаходиться підприємство), який потрапив до квадранта «Зірка». Це свідчить про те, що він поєднує високу частку

поставок із високим потенціалом зростання, а отже, є стратегічно важливим для підприємства.

Згідно підсумкової матриці ABC-XYZ-аналіз до групи АУ включено торговельну мережу АТБ-Маркет, яка поєднує високі обсяги реалізації з відносно стабільними поставками (коефіцієнт варіації в межах 10–25%). Це свідчить про стратегічне значення цього партнера, оскільки він забезпечує не лише значну частину продажів, але й демонструє передбачувану динаміку співпраці. Для підприємства доцільно розвивати цей канал через подальше зміцнення партнерських відносин, впровадження програм лояльності, узгодження маркетингових заходів тощо.

Групу ВУ репрезентує мережа Велмарт, що має середній рівень обсягів реалізації, проте характеризується задовільною стабільністю постачань. У цьому випадку важливо оцінити потенціал зростання обсягів за рахунок покращення умов співпраці, більш глибокої інтеграції у торговельну політику мережі та стимулювання попиту на продукцію.

Першочерговим напрямом удосконалення процесу формування каналів розподілу продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є посилення співпраці з торговельними мережами, що демонструють високу ефективність як за обсягами реалізації, так і за стабільністю поставок. Зокрема, мережа АТБ-Маркет, яка віднесена до групи АУ, повинна стати пріоритетним партнером для поглиблення стратегічної взаємодії. Доцільним є впровадження механізмів довгострокового планування обсягів поставок, спільних маркетингових програм, централізації логістичних операцій та запровадження систем електронного обміну даними для оперативного управління попитом.

Зважаючи на стабільні обсяги реалізації та високу надійність співпраці, мережа АТБ-Маркет заслуговує на стратегічну увагу з боку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У цьому контексті доцільною є розробка спеціальної лімітованої серії пива «Полтавпиво Special for АТБ», яка не передбачає змін у рецептурі, але

супроводжується візуальним оновленням продукції, відповідним брендованим оформленням та рекламною підтримкою. Це дозволить поєднати виробничу раціональність із маркетинговою інноваційністю, не створюючи додаткового навантаження на виробничі потужності підприємства.

Випуск лімітованої серії унікально позиціонує продукцію серед покупців, формує відчуття ексклюзивності та підвищує емоційну цінність бренду. Це також посилює конкурентну перевагу мережі АТБ, стимулює зростання обсягів реалізації та поглиблює взаємовигідну співпрацю між сторонами, що є ключовим чинником у процесі вдосконалення каналів розподілу продукції.

Витрати на реалізацію проекту брендової колаборації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з торговельною мережею АТБ-Маркет становитимуть 800 тис.грн.

Реалізація запропонованого заходу матиме сприятливий вплив на основні показники господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Очікується приріст чистого доходу на 11 333,3 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів збуту продукції підприємства. Водночас прогнозується збільшення прибутку від реалізації на 2 515,8 тис. грн, що, у свою чергу, забезпечить зростання чистого прибутку на 2 063 тис. грн.

Варто також відзначити зниження витрат на кожну гривню чистого доходу на 0,08 коп., що стане позитивним явищем у діяльності підприємства. Рентабельність продукції зросте на 0,12 %, а рентабельність продажів – на 0,15 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алопій В.В. Організація торгівлі: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
2. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
3. Барановська Т.П., Вострокнутов А.Є., Нілова Н.М. ABC і XYZ – аналіз асортименту підприємств хлібопекарської промисловості споживчої кооперації. Науковий журнал КубГАУ. 2015. № 114(10). URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/10/pdf/101.pdf>
4. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 495 с.
5. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 412 с.
6. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств. URL: <https://goo.su/1FGL>
7. Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 248 с.
8. Гавриловський О.С. Сучасні підходи до вдосконалення обліку непрямих витрат на збут, рекламу й маркетинг. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 7 (5). С. 118–120.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2012. 720 с.
10. Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014.
11. Голуб І.В. Дослідження існуючих каналів розподілу товарів підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_52
12. Грін Н., Талл Д. Маркетингові дослідження. Підручник. К.: Основи, 1998. 616 с.

13. Дмитренко Н.А. Маркетингова політика розподілу та її вплив на конкурентоспроможність. Економіка підприємства. 2019. № 3. С. 56–62.
14. Дорогань С.М., Комяков О.О. Вдосконалення системи розподілу підприємства. Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Серія: Економіка, фінанси, право. 2012. № 6. С. 45–50.
15. Желібо В.І., Яловий Г.Ф. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.
16. ЗАТ Фірма «Полтавпиво» здійснила перший в Україні налив до одноразового КЄГ нового сорту преміального пива «IMPERATORSKOE». URL: <https://surli.cc/egpcuk>
17. Зубко В.П., Іванова Л.М. Удосконалення збутової політики підприємств агропромислового комплексу. Економіка АПК. 2020. № 7. С. 98–104.
18. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.Т. Маркетинг інновацій: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 310 с.
19. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/d080f4d0-4794-43c3-aaed-e92a6d6bf865/download>
20. Ковальчук О.В., Петренко І.М. Маркетинговий аудит системи збуту підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С. 112–120.
21. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Дорис, 2016. 832 с.
22. Кравченко С.С. Організація обліку витрат на збут і рекламу на підприємствах. Фінанси України. 2018. № 12. С. 45–50.
23. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2010. 528 с.
24. Липчук В.В. Управління маркетинговими каналами розподілу. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 248 с.

25. Мельник Т.В. Аналіз ефективності збутової діяльності промислових підприємств. Вісник Київського національного університету. 2017. № 3. С. 34–41.
26. Михайлова Л.І. Формування та розвиток збутової мережі підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. С. 78–83.
27. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності туристичних підприємств. Економічний часопис-XXI. 2013. № 11-12(2). С. 64–67.
28. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю харчових підприємств. URL: [http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf)
29. Наконечька І.В. Аналіз ABC, аналіз XYZ, аналіз ABC-XYZ, методи аналізу в логістиці. Дипломна робота. КІП. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/44522/1/Nakonechna_bakalavr.pdf
30. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» URL: <https://www.poltavpivo.com/>
31. Петренко О.В. Сучасні підходи до управління каналами розподілу продукції. Економічний простір. 2022. № 8. С. 77–83.
32. Пилипенко О.І., Редько О.В. Стратегії збуту продукції підприємства. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 43–47.
33. Полтавпиво. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%BE>
34. Полякова І.А., Живаєва Т.В. ABC-аналіз як метод контролінгу управління товарними запасами. Інноваційний розвиток економіки. 2017. № 5 (41). С. 106–112.
35. Рожко З., Струс Л., Чеснік Н. Системний підхід до розвитку молочної галузі України. Вісник економіки та суспільства. 2023. № 34(73). С. 7–15.

36. Розумей С.Б. Маркетингова політика розподілу: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2022. 92 с.
37. Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В. Методичні аспекти формування систем розподілу продукції в збутовій системі підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 5. С. 125–130.
38. Розумей С.Б., Семененко К.Ю., Розпутня І.П. Методичні підходи щодо оцінювання каналів розподілу продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. Вип. 11 (162). С. 169–173.
39. Розумей С.Б., Скригун Н.П., Капінус Л.В., Бойко І.А. Маркетингова політика розподілу: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2022. 92 с.
40. Саннікова С.Ф., Іванова М.В. Аналіз збутової діяльності підприємства на основі оцінки ефективності витрат на збут. Економічний простір. 2017. № 117. С. 192–203.
41. Сидоренко Л.М. Маркетингові стратегії розподілу продукції на внутрішньому ринку. Економіка і держава. 2020. № 10. С. 55–61.
42. Скригун Н.П., Розумей С.Б. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності управління каналами розподілу. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12024/3/distribution%20channel.pdf>
43. Спильник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 24. № 2. С. 130–140.
44. Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2020/12/statut-2017.pdf>
45. Степанович Н. ABC-XYZ-аналіз в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 177–182.
46. Стерлигова А.Н. Управління запасами широкої номенклатури: з чого почати? Логинфо. 2003. № 12. С. 50–55.

47. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 127–138.

48. Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2018. Т. 28. № 1. С. 318–324.

49. Ткаченко В.В. Вплив інновацій на управління каналами розподілу. Економіка підприємства. 2019. № 5. С. 102–108.

50. Уварова А.Є., Козуб В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. № 34. URL: <https://cutt.ly/myNaRAR>

51. Федотова М.Ю., Тагірова О.А. Використання ABC- та XYZ-аналізу в управлінні запасами. Управлінський облік. 2015. № 5. С. 67–75.

52. Чухрай Н.І. Логістика збуту: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2008. 312 с.

53. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>

54. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52–59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 683.00	677 951.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	504 696.00	466 190.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	240 987.00	211 761.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	29 513.00	26 122.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	27 566.00	22 729.00
Витрати на збут	2150	88 291.00	76 488.00
Інші операційні витрати	2180	68 908.00	28 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 735.00	109 669.00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		1 456.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		

Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1 181.00	2 613.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 554.00	108 512.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 601.00	-24 127.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	58 953.00	84 385.00