

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення процесу управління дистрибуцією продукції підприємства, на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар»

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Демчук Я. С.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
« » 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю _____ 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)
студенту _____ Демчук Яні Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Удосконалення процесу управління дистрибуцією продукції
підприємства, на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар»

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Кужда Т. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» _____ січня _____ 2026 року № 4/9-38

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____ 25 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи _____ фінансова звітність

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління дистрибуцією продукції підприємства

2. Аналізування системи управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький

Бровар»

3. Шляхи удосконалення процесу управління дистрибуцією продукції

ТОВ «Микулинецький Бровар»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

рисунки: структура власності та розподіл часток у статутному капіталі ТОВ «Микулинець-

кий Бровар»; частки володіння ТОВ «Микулинецький Бровар» у статутному капіталі інших

підприємств; структура виробничих потужностей ТОВ «Микулинецький Бровар» за видами

продукції; географічне розташування фірмових точок продажу ТОВ «Микулинецький

Бровар»; прогноз структури фінансових результатів від реалізації проекту виходу на ринок

HoReCa; запропонована організація ланцюга дистрибуції продукції на ринок HoReCa із

залученням 3PL-провайдера; результати побудови оптимізаційної моделі доставки продукції

від складів підприємства до магазинів; таблиці: порівняльний аналіз макрорегіональних

моделей управління дистрибуцією; динаміка основних фінансових результатів діяльності

ТОВ «Микулинецький Бровар» за 2024–2025 рр.; результати аналізу елементів операційних

витрат ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2025 р.; динаміка обсягів реалізації продукції за

каналами дистрибуції; SWOT-аналіз системи дистрибуції та ринкових позицій

ТОВ «Микулинецький Бровар»; прогноз економічної ефективності проекту виходу на ринок

HoReCa; вихідні дані для побудови оптимізаційної моделі.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 21.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	Лютий	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні засади управління дистрибуцією продукції підприємства	Лютий	виконано
3.	1.1 Сутність та види дистрибуції в системі менеджменту підприємства	Лютий	виконано
4.	1.2 Аналіз зарубіжного досвіду організації та управління каналами дистрибуції	Березень	виконано
5.	Розділ 2 Аналізування системи управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»	Березень	виконано
6.	2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»	Березень	виконано
7.	2.2 Аналіз процесу управління дистрибуцією продукції пивоварні	Квітень	виконано
8.	Розділ 3 Шляхи удосконалення процесу управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»	Квітень	виконано
9.	3.1 Обґрунтування доцільності виходу на ринок HoReCa великих міст через спеціалізовані дистриб'юторські мережі	Квітень	виконано
10.	3.2 Оптимізація логістичних витрат як напрям покращення управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»	Травень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень	виконано
12.	4.1 Менеджмент безпеки	Травень	виконано
13.	4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт	Травень	виконано
14.	Висновки	Травень	виконано

Студент

(підпис)Демчук Я. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Демчук Я. С. Удосконалення процесу управління дистрибуцією продукції підприємства, на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар». Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 сторінки, 7 рисунків, 8 таблиць, 3 додатки, 27 літературних джерел.

Предмет дослідження – методи та інструменти вдосконалення каналів дистрибуції та логістики підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління дистрибуцією та збутовою діяльністю ТОВ «Микулинецький Бровар».

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар».

Методи дослідження – метод порівняльного аналізу, методи фінансового та економічного аналізу, графічний метод, метод SWOT-аналізу, метод оцінки капіталовкладень, метод економіко-математичного моделювання (симплекс-метод).

Обґрунтовано доцільність виходу на ринок HoReCa великих міст через спеціалізовані дистриб'юторські мережі із залученням 3PL-провайдерів та використанням IoT-моніторингу. Рекомендовано розроблений за допомогою економіко-математичного моделювання оптимальний план доставки продукції від складів підприємства до фірмових магазинів, що дозволить мінімізувати транспортні витрати.

Одержані результати проведеного дослідження можна використати в роботі підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар».

Ключові слова: управління дистрибуцією, канали збуту, логістичні витрати, оптимізація маршрутів, транспортна задача, ринок HoReCa, 3PL-провайдер.

SUMMARY

Demchuk Ya. S. Improving the process of managing product distribution (case study: LLC «Mykulynetskyi Brewery»).

Qualifying bachelor work consists of 62 pages, 7 figures, 8 tables, 3 additions, and 27 references.

The subject of investigation are the methods and tools for improving the enterprise's distribution channels and logistics.

The object of investigation is the process of distribution and sales management at LLC «Mykulynetskyi Brewery».

The aim of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the product distribution management process at LLC «Mykulynetskyi Brewery».

The results are obtained with the following research methods: comparative analysis, financial and economic analysis, graphical method, SWOT analysis, investment evaluation method, and economic-mathematical modeling (simplex method).

The expediency of entering the HoReCa market of major cities through specialized distribution networks with the involvement of 3PL providers and the utilization of IoT monitoring has been substantiated. An optimal product delivery plan from the enterprise's warehouses to brand stores, developed using economic-mathematical modeling, has been recommended to minimize transportation costs.

The research results can be implemented at the LLC «Mykulynetskyi Brewery».

Key words: distribution management, sales channels, logistics costs, route optimization, transportation problem, HoReCa market, 3PL provider.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ	
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та види дистрибуції в системі менеджменту підприємства.....	9
1.2 Аналіз зарубіжного досвіду організації та управління каналами дистрибуції.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ	
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»	20
2.2 Аналіз процесу управління дистрибуцією продукції пивоварні	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
ДИСТРИБУЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»	
3.1 Обґрунтування доцільності виходу на ринок HoReCa великих міст через спеціалізовані дистриб'юторські мережі	37
3.2 Оптимізація логістичних витрат як напрям покращення управління дистрибуцією продукції ТОВ “Микулинецький Бровар”	45
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Менеджмент безпеки	52
4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт	54
ВИСНОВКИ.....	58
БІБЛІОГРАФІЯ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та мінливістю споживчих уподобань, ефективне управління дистрибуцією стає однією з найважливіших умов забезпечення стабільного розвитку та прибутковості підприємства. Політика розподілу є стратегічно важливим елементом менеджменту, що визначає успіх доставки продукту до кінцевого споживача. Особливої актуальності ця проблема набуває у харчовій промисловості, зокрема у сфері виробництва пива та безалкогольних напоїв, де специфіка продукції вимагає суворого дотримання температурних режимів, контролю термінів придатності та швидкого реагування на сезонні коливання попиту. В умовах жорсткої конкуренції з транснаціональними корпораціями, регіональні підприємства, такі як ТОВ «Микулинецький Бровар», змушені шукати інноваційні шляхи розширення ринків збуту та оптимізації логістичних витрат. Вихід на високорентабельний ринок HoReCa великих міст вимагає впровадження сучасних підходів, зокрема залучення 3PL-провайдерів та використання інформаційних систем маршрутизації і трекінгу. Нагальна потреба в науковому обґрунтуванні таких управлінських рішень та пошуку резервів для зниження витрат на збут зумовлює високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар».

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність, види та теоретичні засади дистрибуції в системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати передовий зарубіжний досвід організації та управління каналами розподілу;
- надати організаційно-економічну характеристику та оцінити фінансові

результати діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»;

- провести діагностику сучасного стану системи управління дистрибуцією пивоварні, проаналізувавши ефективність існуючих каналів збуту;

- обґрунтувати економічну доцільність виходу підприємства на ринок HoReCa великих міст із залученням спеціалізованих 3PL-дистриб'юторів;

- розробити заходи з оптимізації логістичних витрат підприємства за допомогою вирішення транспортної задачі;

- дослідити вимоги щодо менеджменту безпеки життєдіяльності та охорони праці під час вантажно-розвантажувальних робіт на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління дистрибуцією та збутовою діяльністю ТОВ «Микулинецький Бровар». **Предметом дослідження** є методи та інструменти вдосконалення каналів дистрибуції та логістики підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод порівняльного аналізу (для зіставлення різних моделей дистрибуції та каналів збуту); графічний метод (для візуалізації даних, просторового розміщення мережі та організаційних структур); метод оцінки капіталовкладень (для обґрунтування економічної доцільності виходу на ринок HoReCa); методи фінансового та економічного аналізу (для оцінки показників діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»); метод SWOT-аналізу (для визначення сильних і слабких сторін збутової системи); метод економіко-математичного моделювання, зокрема симплекс-метод лінійного програмування за допомогою надбудови «Розв'язувач» в MS Excel (для оптимізації транспортних маршрутів постачання).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види дистрибуції в системі менеджменту підприємства

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції та мінливістю споживчих уподобань, ефективне управління дистрибуцією стає однією з найважливіших умов забезпечення стабільного розвитку та прибутковості підприємства. Політика розподілу є стратегічно важливим елементом менеджменту. Вона визначає успіх доставки продукту до споживача, фокусуючись на швидкості, збереженні якості та мінімізації витрат на кожному етапі шляху. Відповідно, дослідження теоретичних засад дистрибуції є першочерговим завданням для оптимізації збутової діяльності підприємств. Особливої актуальності це набуває в харчовій промисловості, і зокрема у сфері виробництва напоїв, де специфіка продукції вимагає суворого дотримання температурних режимів, контролю термінів придатності та швидкого реагування на сезонні коливання попиту.

Етимологічно термін «дистрибуція» походить від латинського слова *distributio*, що означає «розподіл» або «розміщення». Незважаючи на глибоке історичне коріння цього поняття, у сучасній науково-практичній літературі з менеджменту та маркетингу відсутній єдиний підхід до його трактування. Це зумовлено багатогранністю самого процесу, який сьогодні охоплює як фізичне переміщення товарів, так і налагодження складних комерційних зв'язків.

Є. В. Крикавський розглядає дистрибуцію з позицій логістичного підходу, визначаючи як комплекс логістичних операцій, спрямованих на фізичне переміщення готової продукції від виробника до споживача у визначений час та місце. При цьому автор робить фокус на фізичному розподілі та управлінні запасами [1].

Натомість інші вітчизняні науковці пропонують значно ширше бачення,

виходячи за межі суто фізичного переміщення товарів і розглядаючи дистрибуцію через синтез маркетингового та комерційного підходів. Зокрема В. В. Апопій трактує її стратегічно – як цілеспрямоване просування продукції до кінцевого споживача із залученням дилерів і дистриб'юторів, що обов'язково базується на єдиній маркетинговій і технологічній політиці постачальника [2]. Водночас А. І. Костишина поглиблює це визначення, акцентуючи на тому, що дистрибуція – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються під час розподілення матеріальних і супровідних потоків між гуртовими і роздрібними покупцями задля максимального задоволення ринку попиту [3].

У зарубіжній науковій думці термін «дистрибуція» традиційно трактується як комплексний і стратегічно важливий процес створення цінності для кінцевого споживача. Класики маркетингу та менеджменту, такі як Філіп Котлер, визначають дистрибуцію як сукупність дій компанії, завдяки яким продукт стає доступним для цільових клієнтів у потрібному місці та в потрібний час [4]. Цей підхід акцентує увагу на тому, що розподіл є невід'ємною частиною маркетингового міксу, яка вимагає побудови ефективних логістичних ланцюгів та управління взаємовідносинами з посередниками для задоволення попиту.

З іншого боку, структурно-організаційний аспект цього явища детально розкривається через призму системного підходу. У сучасній фаховій літературі наголошується на багаторівневості розподільчих процесів та зазначається, що дистрибуція є складною системою, до якої залучаються безпосередньо виробник продукції та різноманітні посередники. Ці суб'єкти ринку на договірних засадах спільно забезпечують виконання цілого комплексу робіт із просування товару до кінцевого споживача [5]. Для підприємств харчової промисловості, де надзвичайно важливою є швидкість постачання та збереження якості продукції на всіх етапах, розуміння дистрибуції саме як інтегрованої системи – від забезпечення сировиною до управління посередниками під час реалізації готових товарів – є фундаментальною основою для вдосконалення всього процесу управління розподілом продукції.

Узагальнюючи розглянуті наукові підходи, можна стверджувати, що сучасна

дистрибуція є багатовимірною категорією, яка еволюціонувала від вузького логістичного розуміння до комплексного стратегічного інструменту. Вона органічно об'єднує фізичний рух товарів, маркетингові комунікації та системну взаємодію всіх учасників ланцюга постачання.

У системі менеджменту виробничого підприємства дистрибуція виконує низку важливих функцій [6]:

1. Логістична (транспортування, оптимізація маршрутів, складування, сортування, комплектування партій товарів та управління товарними запасами на складах посередників).

2. Комерційна (укладання угод купівлі-продажу, ведення переговорів, узгодження знижок та ціноутворення на різних етапах руху товару).

3. Інформаційна (збір даних про стан ринку, динаміку попиту, активність конкурентів, забезпечення зворотного зв'язку від кінцевих споживачів до виробника).

4. Стимулююча (просування товару в каналах збуту, мерчандайзинг, спільне проведення акцій та рекламних кампаній із дистриб'юторами).

5. Фінансова (управління дебіторською заборгованістю, розподіл комерційних ризиків між учасниками каналу, кредитування роздрібних торговців).

Основним елементом управління дистрибуцією є канал розподілу (збуту). По суті, він відіграє роль головної сполучної ланки, яка долає розрив у часі, просторі, між виробництвом товарів та їх споживанням. Канал розподілу являє собою систему організацій або приватних осіб, що забезпечують або полегшують перехід права власності на продукцію в процесі її просування від підприємства-виробника до кінцевого споживача [6].

Види дистрибуції в системі управління класифікують за кількома основними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація за типом каналів збуту, згідно з якою дистрибуція поділяється на пряму, непряму та комбіновану [7]. Вибір конкретного типу каналу є стратегічним рішенням керівництва, яке безпосередньо впливає на швидкість обороту капіталу, рівень маркетингових витрат та загальний ступінь охоплення цільового ринку.

Пряма дистрибуція (канал нульового рівня) передбачає реалізацію продукції безпосередньо від виробника до кінцевого споживача без залучення незалежних посередників. Якщо розглядати цей процес на прикладі підприємства пивоварної галузі, то прямий збут означає продаж через власні фірмові крамниці, орендовані паби або офіційний сайт. Найбільша перевага такого підходу полягає у стовідсотковому контролі над ціноутворенням, якістю обслуговування та правильним температурним режимом зберігання продукції, що є особливо важливим для збереження смакових властивостей живого пива та безалкогольних напоїв. Крім того, прямий контакт дозволяє компанії швидко отримувати зворотний зв'язок від покупців та формувати високий рівень лояльності до бренду. Основним недоліком є високі капіталовкладення в утримання та розвиток власної торгівельної мережі, а також обмежене географічне охоплення. Саме тому для ефективного масштабування бізнесу та виходу за межі регіонального ринку підприємство змушене інтегрувати й інші канали збуту.

Непряма дистрибуція передбачає використання одного або кількох рівнів незалежних посередників (оптових та роздрібних торговців, дилерів, агентів). Залежно від кількості таких рівнів розрізняють [8]:

1. Однорівневий канал (виробник – роздрібний торговець – споживач). Дозволяє краще контролювати ринок, ніж багаторівневі канали, але вимагає від підприємства самостійно розвозити продукцію по десятках роздрібних точок (система прямих продажів у роздріб – Direct Store Delivery).

2. Дворівневий канал (виробник – оптовий дистриб'ютор – роздрібний торговець – споживач). Для підприємств харчової промисловості та виробництва напоїв це традиційний і найпоширеніший вид дистрибуції. Він дозволяє швидко охопити значні території та перекласти частину логістичних витрат на партнера.

3. Триврівневий і більше канал (включає додаткових дрібнооптових агентів).

Окремо виділяють комбіновану (або багатоканальну) дистрибуцію – це одночасне використання підприємством як прямих, так і непрямих каналів для охоплення різних сегментів ринку. Хоча цей метод забезпечує високу гнучкість управління, він вимагає складної організації процесів. Головне завдання тут –

попередити ситуації, коли власна роздрібна мережа компанії починає конкурувати за ціною з її ж оптовими партнерами.

Іншим важливим критерієм класифікації дистрибуції є інтенсивність охоплення ринку. Відповідно до цього виділяють три стратегічні види дистрибуції [6]. Головною метою інтенсивної дистрибуції є розміщення товару в максимально можливій кількості торгових точок на певній території. Цей вид характерний для товарів широкого вжитку, до яких належить і базова пиво-безалкогольна продукція. Управління інтенсивною дистрибуцією вимагає від підприємства безперервних та масштабних обсягів виробництва, а також потужної логістичної системи, щоб уникати ситуацій відсутності товару на полицях.

У випадку селективної (вибіркової) дистрибуції підприємство свідомо обирає обмежену кількість посередників у географічному регіоні. Вибір базується на низці критеріїв: досвіді роботи дистриб'ютора, його фінансовій стабільності, наявності спеціалізованого холодильного обладнання та здатності забезпечити належні умови зберігання і продажу. Для регіонального виробника, ця стратегія може бути найоптимальнішою при виході на нові національні ринки. Вона дозволяє зберігати ефективний баланс між достатньо широким охопленням території та жорстким контролем за репутацією бренду й якістю представлення продукції.

Ексклюзивна дистрибуція передбачає надання виключного права на реалізацію продукції одному дистриб'ютору на чітко окресленій території. Використовується переважно для товарів преміум-класу або вузькоспеціалізованої продукції, де необхідне особливе позиціонування. Часто такий партнер бере на себе зобов'язання не продавати продукції прямих конкурентів. На підприємствах пивоварної галузі ексклюзивна дистрибуція здебільшого застосовується для реалізації лімітованих крафтових лінійок, преміальних сортів пива з тривалою витримкою, або ж для організації експортних поставок, де місцевий партнер стає єдиним офіційним представником заводу за кордоном.

В організації збутової діяльності варто виділити стратегії Push та Pull. Стратегія проштовхування (Push) орієнтована на посередників: підприємство надає їм фінансові стимули, заохочуючи просувати товар до споживача. Стратегія

витягування (Pull) фокусується на кінцевих споживачах: завдяки рекламі формується попит, що змушує роздрібні мережі самостійно ініціювати замовлення продукції у виробника. На практиці завжди комбінують ці методи.

Управління збутом – це не одноразова дія, а безперервний цикл, який постійно оновлюється. Він складається з кількох логічних кроків. Спочатку підприємство детально вивчає очікування цільової аудиторії щодо швидкості доставки, наявності асортименту чи зручності розташування точок продажу. Далі керівництво формує глобальні цілі дистрибуції та шукає всі можливі шляхи її досягнення. Наступний крок – економічне обґрунтування, адже необхідно обрати ті канали, що забезпечать максимальний прибуток при найменших витратах. Проте після запуску продажів управлінський вплив не закінчується. Компанія повинна постійно мотивувати своїх партнерів (наприклад, оптовиків чи роздрібні мережі), контролювати їхні результати та оперативно коригувати умови співпраці або навіть розривати угоди з тими, хто працює неефективно.

Удосконалення цього управлінського процесу вимагає від менеджменту підприємства постійного аудиту ефективності посередників, оптимізації транспортно-складських витрат та впровадження сучасних інформаційних систем (наприклад спеціалізованих CRM-систем для управління територіальними продажами). Сучасна дистрибуційна мережа вже давно перестала бути просто способом доставки товару. Вона є потужним інструментом конкурентної боротьби, що створює додану вартість для споживача у вигляді територіальної доступності, зручності придбання та сервісної підтримки.

Таким чином, організацію збуту слід сприймати як один із найважливіших механізмів функціонування підприємства. Він тісно пов'язує організаційні, рекламні та транспортні завдання в єдине ціле. Відповідно, ефективна організація дистрибуції та логістики робить операційну діяльність підприємства невід'ємною складовою його успішної ринкової діяльності в цілому [8]. Коли керівництво чітко розуміє, через які саме канали вигідніше продавати продукцію, і вибудовує продуману архітектуру цих продажів, компанія отримує ряд переваг. Вона захищає себе від фінансових втрат, забезпечує стабільну присутність товару на полицях

магазинів, збільшує власну рентабельність та впевнено виграє боротьбу за покупця. Це є особливо актуальним та стратегічно важливим для таких підприємств, які працюють в умовах висококонкурентного та динамічного ринку харчової продукції.

1.2 Аналіз зарубіжного досвіду організації та управління каналами дистрибуції

З огляду на процеси економічної глобалізації та посилення конкуренції на міжнародній арені, вивчення іноземної практики управління дистрибуційними мережами є обов'язковою передумовою для формування успішної стратегії розвитку будь-якого підприємства. Світові компанії-лідери демонструють високу гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість у побудові збутових мереж, що дозволяє їм мінімізувати логістичні витрати та максимізувати цінність для кінцевого споживача [9]. Вивчення цього досвіду є необхідною передумовою для оптимізації дистрибуційної політики та підвищення ефективності діяльності вітчизняних компаній.

Аналіз світової практики дозволяє виділити три основні макрорегіональні моделі організації дистрибуції: американську, європейську та азійську. Кожна з них сформувалася під впливом специфічних історичних, географічних, економічних та соціокультурних факторів, а тому має свої унікальні переваги та недоліки.

Специфіка дистрибуції США полягає в глибокій технологічній інтеграції, масштабних операціях та високій капіталомісткості. Саме завдяки географічним розмірам країни та великій купівельній спроможності населення там змогли розвинути надпотужні логістичні вузли й транснаціональні корпорації роздрібної торгівлі (зокрема, Walmart, Costco та Amazon). Наприклад, компанія Walmart здійснила революцію в управлінні дистрибуцією, масово впровадивши систему «крос-докінгу» (cross-docking) – процес переміщення продукції безпосередньо від постачальника до роздрібного магазину з мінімальним часом зберігання на проміжних складах, що дозволило суттєво скоротити витрати на утримання запасів [10].

Характерною рисою сучасного американського ринку дистрибуції є активне

використання послуг логістичних операторів форматів 3PL (Third Party Logistics) та 4PL (Fourth Party Logistics) [11]. Делегування управління ланцюгами постачань зовнішнім фахівцям, які забезпечують транспортне, складське, фінансове та ІТ-обслуговування. Зокрема, такі оператори розробляють та впроваджують управлінські рішення з використанням новітніх інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг [12]. Це дозволяє компаніям-виробникам зосередити максимум ресурсів на свої основні компетенції – виробництво та дослідження.

Значним трендом американської системи збуту стала модель D2C (прямі продажі), яка усуває потребу в традиційно оптово-роздрібних посередниках, орієнтуючись на реалізацію товарів через власні інтернет-платформи. Завдяки цьому компанії отримують можливість самостійно формувати ціни, накопичувати масиви даних та ефективно підвищувати рівень лояльності [13].

Європейська модель управління дистрибуцією функціонує в умовах високої щільності населення, менших географічних відстаней та значно жорсткішого державного і національного екологічного регулювання. Відповідно, головним пріоритетом європейських компаній є розвиток так званої «зеленої логістики» (Green Logistics) та сталого розвитку ланцюгів постачання [14].

Досвід провідних країн ЄС свідчить про активне провадження принципів циркулярної економіки в процесі дистрибуції. Це включає оптимізацію маршрутів для зниження викидів CO₂, спільне використання складських потужностей конкурентами (колаборативна логістика), використання екологічної біорозкладної упаковки, а також розвиток реверсивної логістики – ефективного управління поверненнями, переробкою та утилізацією продукції [14].

Крім того, європейський роздрібний ринок відзначається найвищим у світі рівнем розвитку омніканальної дистрибуції (Omnichannel). Це стратегічний підхід, який забезпечує єдиний, безшовний досвід покупок для споживача незалежно від того, де і як він взаємодіє з брендом: у фізичному магазині, через мобільний додаток, веб-сайт чи соціальні мережі [15]. Жорсткі вимоги європейського регламенту GDPR також накладають свій відбиток на дистрибуцію, змушуючи

компанії інвестувати значні кошти в кібербезпеку та захист клієнтських даних під час організації збуту.

Азійська модель дистрибуції (зокрема, досвід Японії, Південної Кореї та Китаю) має свою унікальну соціокультурну та технологічну специфіку. Японська система традиційно спирається на фінансово-промислові групи «кейрецу» – складні, неформальні мережі взаємопов'язаних компаній, що включають виробників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців та банки [16]. Ця система характеризується значною багатоланковістю оптової торгівлі та тісними, довгостроковими відносинами на основі довіри і взаємодопомоги. Хоча така корпоративна солідарність забезпечує безпрецедентно високий рівень контролю якості та стабільності поставок (принцип Just-in-Time), вона часто критикується через високі транзакційні витрати.

Водночас, китайський досвід управління дистрибуцією демонструє феноменальний стрибок від транзакційної, вкрай фрагментованої торгівлі до передових цифрових екосистем. Завдяки гігантам електронної, таким як Alibaba Group, JD.com та Tencent, у Китаї сформувалася унікальна модель «Нової роздрібної торгівлі» (New Retail), яка остаточно стирає межі між онлайн і офлайн комерцією (концепція O2O – Online-to-Offline) [17].

Суть моделі O2O полягає у використанні фізичних супермаркетів не лише як традиційних точок продажу, але і як інтерактивних шоу-румів та мікро-складів (dark stores) для найшвидшої доставки онлайн-замовлень у радіусі кількох кілометрів (часто до 30 хвилин). Китайський досвід також відзначається глибокою інтеграцією месенджерів (наприклад, WeChat) у процесі покупок, що породило потужний тренд соціальної комерції (Social Commerce).

Для наочного зіставлення основних характеристик, переваг та сучасних технологічних трендів американської, європейської та азійської систем дистрибуції, результати проведеного аналізу узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз макрорегіональних моделей управління дистрибуцією

Характерна ознака	Американська модель (США, Канада)	Європейська модель (країни ЄС)	Азійська модель (Китай, Японія, Південна Корея)
1. Визначальний пріоритет та філософія	Масштабність, швидкість операцій, мінімізація логістичних витрат	Екологічність (сталий розвиток), кібербезпека, омніканальність	Гнучкість, надшвидка доставка («остання миля»), соціальна комерція
2. Структура каналів збуту	Висококонсолідована; стрімке зростання частки прямих продажів (D2C)	Висока щільність роздрібних мереж, колаборативна логістика	Складна багаторівнева (Японія) або гіперцифровізована екосистема
3. Складська інфраструктура	Гігантські централізовані розподільчі хаби поза межами мегаполісів	Децентралізовані регіональні мережі, транзитні крос-докінг центри	Мікросклади в межах міст (dark stores), інтеграція з фізичними
4. Роль посередників (аутсорсинг)	Масове та глибоке використання спеціалізованих 3PL та 4PL провайдерів	Розвиток партнерських мереж, спільне використання ресурсів	Тісні неформальні зв'язки (кейрецу) та домінування цифрових платформ-агрегаторів
5. Технологічні тренди	Big Data, штучний інтелект для предиктивного прогнозування попиту	Еко-інновації, жорсткий захист даних (GDPR), реверсивна логістика	Інтеграція онлайн і офлайн (O2O), продажі через месенджери
6. Специфіка для ринку FMCG	Фокус на постачання великих партій для гіпермаркетів та повна автоматизація складів	Акцент на біорозкладну/оборотну тару, оптимізацію маршрутів для зменшення викидів CO2	Надшвидка локальна доставка дрібних замовлень (до 30 хв), гейміфікація покупок

Підсумовуючи проаналізований зарубіжний досвід, можна виокремити ряд корисних рекомендацій, які варто впроваджувати на нашому ринку. Щоб українські підприємства могли більш результативно керувати своїми мережами розподілу продукції, їм варто звернути увагу на такі кроки:

1. Здійснити перехід від традиційного, суто транзакційного підходу у

відносинах з дистриб'юторами до побудови довгострокових партнерських взаємовідносин на основі концепції спільного планування та управлінні запасами.

2. Активно інвестувати у впровадження технологій омніакального продажу, що дозволить розширити географічне охоплення цільової аудиторії, уніфікувати клієнтський досвід та підвищити рівень сервісу.

3. Розглянути економічну доцільність часткового або повного аутсорсингу логістичних та збутових функцій спеціалізованим 3PL-операторам. Це дозволить перетворити постійні витрати в змінні та підвищити гнучкість ланцюга постачань в умовах нестабільного попиту.

4. Поступово інтегрувати принципи екологічної відповідальності та реверсивної логістики в управлінні каналами розподілу. Це не лише стає вимогою для успішного виходу на європейські ринки, але й виступає вагомою перевагою на внутрішньому ринку України.

Таким чином, зарубіжний досвід переконливо доводить, що ефективне управління каналами дистрибуції давно перестало бути лише інструментом фізичної доставки товару до кінцевого споживача. Сьогодні це стратегічний ресурс організації, здатний генерувати додаткову споживчу цінність, оптимізувати операційні витрати та забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку. Адаптація передових американських, європейських та азійських практик до українських реалій є одним із пріоритетних завдань для вітчизняного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький Бровар» (далі – ТОВ «Микулинецький Бровар») – це сучасне високотехнологічне підприємство харчової промисловості. Головною спеціалізацією є виробництво пива (КВЕД 11.05). Додатково підприємство має глибоко диверсифіковану структуру, що охоплює весь цикл агропромислового комплексу та сфери послуг: від сільського господарства (рослинництво, тваринництво, аквакультура) до виробництва харчових продуктів і широкого асортименту напоїв (зокрема безалкогольних, мінеральних вод та міцних алкогольних напоїв, таких як віскі). Компанія також активно займається гуртовою та роздрібною торгівлею (зокрема через Інтернет), розвиває власну мережу закладів харчування, забезпечує логістику (вантажні перевезення) та надає супутні послуги (оренда авто, пакування). Важливим інструментом комунікації зі споживачами та розвитку B2C-сегменту є власний офіційний сайт підприємства, який виконує функцію не лише інформаційного порталу про історію та асортимент броварні, але й повноцінного інтернет-магазину для реалізації продукції [18]. Підприємство є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в банківських установах та печатку зі своїм найменуванням.

Відповідно до Статуту, основною метою діяльності є здійснення господарської діяльності для одержання прибутку та задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції. За формою власності підприємство є приватним, а за організаційно-правовою формою – товариством з обмеженою відповідальністю, що визначає порядок розподілу прибутку та відповідальність учасників у межах їхніх часток. Фінансовим фундаментом господарської діяльності

ТОВ «Микулинецький Бровар» є його статутний капітал, розмір якого становить 149176594 грн. Оскільки підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, статутний капітал розподілений між засновниками [19].

Основним засновником та кінцевим бенефіціарним власником, який здійснює вирішальний вплив на управління та господарську діяльність підприємства, є Троян Степан Матвійович, якому належить мажоритарна частка. Детальну структуру власності та розподіл часток у статутному капіталі ТОВ «Микулинецький Бровар» наведено на рисунку 2.1.

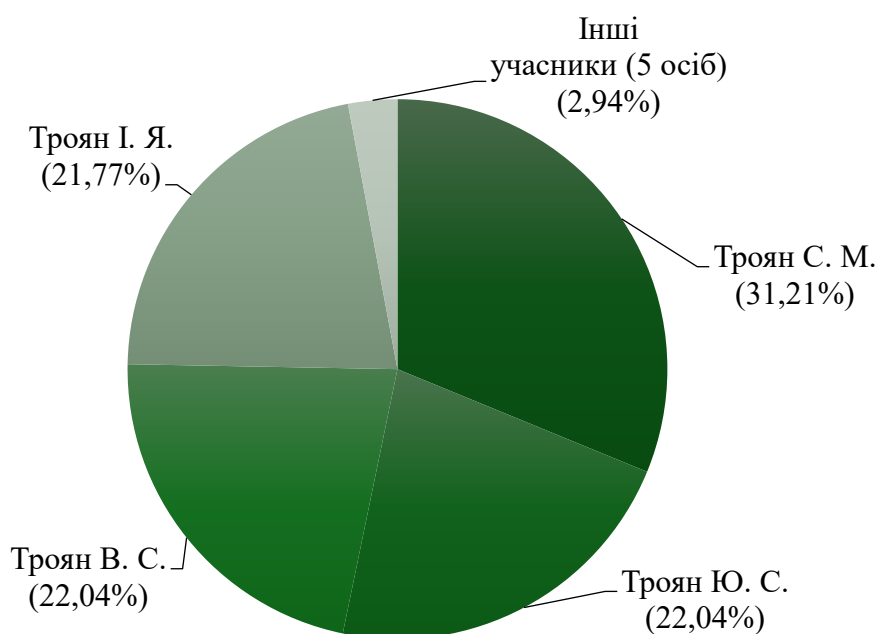


Рисунок 2.1 – Структура власності та розподіл часток у статутному капіталі ТОВ «Микулинецький Бровар»

Важливим аспектом організаційно-економічної діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» є його інвестиційна активність та участь у капіталі інших юридичних осіб. Підприємство не обмежується виключно виробництвом, а здійснює диверсифікацію свого капіталу шляхом володіння корпоративними правами чотирьох інших компаній. Це сприяє розвитку суміжних напрямів (наприклад, підтримка спорту через ФК «Бровар») та розширенню ділових зв'язків

[19]. Частки володіння ТОВ «Микулинецький Бровар» у статутному капіталі інших підприємств наведено на рисунку 2.2.

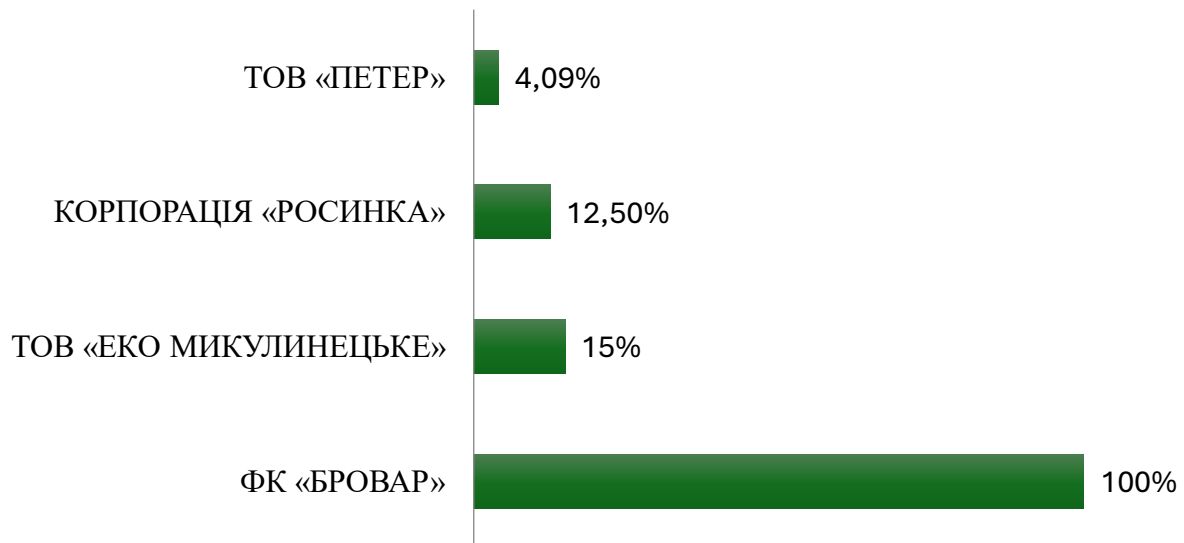


Рисунок 2.2 – Частки володіння ТОВ «Микулинецький Бровар» у статутному капіталі інших підприємств

Важливим елементом маркетингової стратегії та ідентичності підприємства є його історія. Броварня в смт Микулинці згадується в архівах ще з 1497 року, що дає право ТОВ «Микулинецький Бровар» позиціонувати себе як найстарішу броварню України. Сучасний етап розвитку розпочався з 1996 року під керівництвом Степана Трояна. Місія компанії полягає у збереженні класичних традицій пивоваріння з використанням виключно натуральної сировини без застосування пастеризації для основних сортів пива.

Виробничий комплекс підприємства є замкненим циклом, що є значною конкурентною перевагою. До складу активів входять:

- 1) власний солодовий цех: дозволяє контролювати якість основної сировини (ячмінного солоду) та забезпечувати потреби виробництва на 100%;
- 2) варильне відділення: оснащене обладнанням провідних європейських виробників (Ziemann), що забезпечує автоматизацію процесів затирання, фільтрації та варіння сусла;
- 3) цех розливу: включає автоматизовані лінії для розливу у склотару (0,5 л),

ПЕТ-пляшки (1 л, 1,5 л, 2 л) та кеги (30 л, 50 л) для сектору HoReCa;

4) енергетичне господарство та очисні споруди: підприємство впроваджує енергоощадні технології та дбає про екологічну безпеку виробництва;

5) логістичний центр: власні складські потужності та парк вантажних автомобілів, що забезпечують первинну ланку дистрибуції.

Важливою складовою стратегії сталого розвитку ТОВ «Микулинецький Бровар» є впровадження та постійне вдосконалення системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів. На підприємстві розроблено, впроваджено та сертифіковано систему менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, що підтверджує орієнтацію на задоволення потреб споживачів та стабільність бізнес-процесів. Окрім цього, особлива увага приділяється безпечності продукції: на виробництві діє система управління безпечністю харчових продуктів, що базується на принципах HACCP (ISO 22000). Наявність цих сертифікатів дозволяє підприємству не лише утримувати лідерські позиції на внутрішньому ринку України, але й відповідати жорстким вимогам міжнародних стандартів при здійсненні експортних операцій. Контроль за дотриманням регламентів здійснюється власною сертифікованою лабораторією на кожному етапі виробничого циклу – від приймання сировини до відвантаження готової продукції в торговельні мережі.

Організаційна побудова ТОВ «Микулинецький Бровар» ґрунтується на лінійно-функціональній структурі управління (додаток 1), що є оптимальним для великого виробничого підприємства. Дана модель забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та водночас дає можливість залучати експертні знання вузькопрофільних спеціалістів (технологів, фінансистів, маркетингологів) для прийняття стратегічних рішень.

Відповідно до встановленої ієрархії, вищим органом управління ТОВ «Микулинецький Бровар» є Загальні збори, тоді як оперативне керівництво покладено на Директора підприємства. В контексті дослідження процесу дистрибуції стратегічне значення має блок підпорядкування Комерційного директора. До його ключових повноважень належить координація діяльності

відділу збуту (взаємодія з дистриб'юторською мережею та ритейлом) і відділу логістики, що відповідає за транспортування продукції. Саме на цьому рівні приймаються управлінські рішення щодо розширення каналів збуту, зокрема через відкриття нових фірмових точок продажу, що є пріоритетним напрямом розвитку системи розподілу підприємства.

Як видно з організаційної структури підприємства (додаток 1), вона побудована за лінійно-функціональним типом. Вищим керівництвом виступає Генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковується виконавчий директор. Оперативне управління чітко розподілено між ключовими заступниками за напрямками діяльності.

За виробничий процес та контроль якості відповідають Заступник директора з виробництва (координує роботу технічного керівника, інженерних служб, енергетиків, механічного цеху та варильного відділення) та Заступник директора – начальник лабораторії (контролює виробничу лабораторію, цехи розливу скла та ПЕТ, цех віскі, солодове відділення).

Фінансово-економічний блок очолює заступник директора – директор фінансовий, якому підзвітний головний бухгалтер та бухгалтерія.

За матеріально-технічне забезпечення відповідає заступник виконавчого директора – завідувач господарства (керує відділом постачання, будівельною бригадою та їдальнею).

Окремим стратегічним блоком є комерційна діяльність, яку координує комерційний директор. У його віданні знаходяться питання реалізації продукції, просування на ринку та управління каналами збуту. Безпосереднє виконання цих завдань покладено на Начальника відділу збуту та Відділ маркетингу і збуту (до складу якого входять менеджери, менеджер-постачальник та художники-дизайнери). Транспортне забезпечення дистрибуції здійснює підрозділ «Автотранспорт». Допоміжні та адміністративні функції на підприємстві виконують відділ кадрів, юридична служба, секретаріат та служба охорони.

Для комплексної оцінки економічної ефективності функціонування ТОВ «Микулинецький Бровар» та визначення фінансового потенціалу для

вдосконалення системи дистрибуції, необхідно проаналізувати динаміку основних показників прибутковості. Джерелом інформації для проведення даного аналізу слугують звіти про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2024-2025 рр. Розрахунок абсолютних та відносних відхилень дозволить виявити ключові тенденції у формуванні доходів та витрат компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» за 2024-2025 рр.

Показник, тис. грн	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн	Темп росту, %
1. Усього активів (валюта балансу)	427358	456631	29273	106,8
2. Основні засоби (залишкова вартість)	146374	174840	28466	119,4
3. Власний капітал	320219	364568	44349	113,8
4. Поточні зобов'язання і забезпечення	107139	92063	-15076	85,9
5. Дебіторська заборгованість за продукцію	42948	23967	-18981	55,8
6. Кредиторська заборгованість за товари і послуги	58487	78306	19819	133,9
7. Чистий дохід від реалізації продукції	389962	431313	41351	110,6
8. Собівартість реалізованої продукції	309782	325036	15254	104,9
9. Валовий прибуток	80180	106277	26097	132,5
10. Витрати на збут	33028	42 697	9669	129,3
11. Чистий прибуток	19 849	27 919	8070	140,7

Примітка: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства [додаток 2, 3].

Аналіз даних таблиці свідчить про зміцнення фінансової стійкості та загалом успішну діяльність підприємства у звітному періоді. Загальна вартість активів ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2025 році зросла на 6,8% і склала 456 631 тис. грн. Це

зростання забезпечено здебільшого суттєвим збільшенням залишкової вартості основних засобів (+19,4%), що свідчить про активну інвестиційну політику та модернізацію виробничо-технічної бази. Позитивним сигналом є зростання власного капіталу на 13,8% на фоні загального скорочення поточних зобов'язань підприємства на 14,1% (на 15 076 тис. грн). Підприємству вдалося майже вдвічі скоротити дебіторську заборгованість (до 23 967 тис. грн), що говорить про покращення платіжної дисципліни покупців. Водночас зросла кредиторська заборгованість за товари і послуги (+33,9%), що є нормальним явищем для розширення обсягів діяльності.

Оцінюючи результати операційної діяльності, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 10,6% (на 41 351 тис. грн), тоді як собівартість продукції збільшилася лише на 4,9%. Завдяки такій позитивній диспропорції у виробничій сфері, підприємству вдалося наростити валовий прибуток на 32,5%, а чистий прибуток – на 40,7% (з 19 849 тис. грн до 27 919 тис. грн).

Проте, з точки зору ефективності дистрибуційної політики, результати є неоднозначними. Стаття «Витрати на збут», яка безпосередньо відображає вартість утримання каналів розподілу та логістики, у 2025 році склала 42 697 тис. грн. Темп росту цих витрат сягнув 129,3%, що майже втричі перевищує темп росту чистого доходу компанії (110,6%). Така тенденція сигналізує про стрімке подорожчання процесів збуту, що вимагає детальнішого вивчення структури витрат підприємства для пошуку резервів економії.

Зростання вартості збутових процесів нерозривно пов'язане із загальним збільшенням витрат на ресурси, які підприємство залучає для своєї діяльності. Для того, щоб виявити, які саме фактори (матеріали, персонал чи знос обладнання) спричинили найбільший фінансовий тиск на ТОВ «Микулинецький Бровар», доцільно проаналізувати елементи операційних витрат. Деталізація цих витрат за економічними елементами дозволить оцінити ефективність використання ресурсного та кадрового потенціалу у 2024-2025 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Результати аналізу елементів операційних витрат ТОВ «Микулинецький Бровар» за 2024–2025 рр.

Елементи операційних витрат, тис. грн	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн	Темп росту, %
1. Матеріальні затрати	295174	314076	+18902	106,4
2. Витрати на оплату праці	28668	45 734	+17066	159,5
3. Відрахування на соціальні заходи	6137	9752	+3615	158,9
4. Амортизація	36668	37676	+1008	102,7
5. Інші операційні витрати	3274	14200	+10926	433,7
6. Разом операційних витрат	369921	421438	+51517	113,9

Примітка: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства [додаток 2, 3].

Оцінка економічних елементів показує, що загальна сума операційних витрат ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2025 році зросла на 13,9% (або на 51 517 тис. грн) і становила 421 438 тис. грн. Хоча найбільшу питому вагу традиційно займають матеріальні затрати (314 076 тис. грн), їх приріст є помірним — усього 6,4%. Це свідчить про раціональне використання сировини на виробництві.

Основною причиною загального зростання витрат став різкий стрибок витрат на оплату праці – на 59,5% (з 28 668 до 45 734 тис. грн). Пропорційно на 58,9% зросли і відрахування на соціальні заходи. Збільшення фонду оплати праці безпосередньо впливає на зростання витрат на збут, оскільки значна частина персоналу задіяна у відділах продажів, дистрибуції та транспортної логістики. Крім того, спостерігається аномальне зростання інших операційних витрат (у понад 4 рази), що може включати зростання вартості оренди складів, транспортних послуг сторонніх організацій або маркетингових заходів.

Усе це в комплексі підтверджує нагальну необхідність перегляду логістичної стратегії компанії, оптимізації маршрутів постачання та диверсифікації каналів збуту для зниження навантаження на витратну частину підприємства.

2.2 Аналіз процесу управління дистрибуцією продукції пивоварні

Управління дистрибуцією продукції пивоварні здійснюється під стратегічним керівництвом Комерційного директора. Оперативне формування каналів збуту, управління відносинами з оптовими та роздрібними клієнтами, а також маркетинговий супровід забезпечує Начальник відділу збуту спільно з Відділом маркетингу і збуту. Фізичне переміщення товарів, управління запасами готової продукції під час транспортування та логістичне обслуговування підтримується самостійним підрозділом «Автотранспорт».

Ефективність управління дистрибуцією ТОВ «Микулинецький Бровар» неможливо оцінити у відриві від конкурентного середовища на національному ринку пива та безалкогольних напоїв. За класом «Виробництво пива» (КВЕД 11.05) та обсягами чистого виторгу вітчизняний ринок характеризується високим ступенем консолідації.

Безумовними лідерами галузі є потужні транснаціональні та національні корпорації: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «АБінБев Ефес Україна». Вони володіють значними маркетинговими бюджетами та практично монополізували полиці традиційного мас-маркету. У середньому ешелоні виробників, до якого належить досліджуване підприємство, основними прямими конкурентами виступають сильні регіональні бренди: ПрАТ «ПБК „Радомишль“», ТзОВ «Перша приватна броварня», ТОВ «Пивоварня Зіберта», ТОВ «Пивоварня «Опілля», ТОВ «Уманьпиво» та ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Транснаціональні корпорації використовують стратегію масового охоплення (mass-market) та агресивного маркетингу. Вони здатні витіснити регіональних виробників з полиць національних супермаркетів за рахунок оплати значних бонусів за «вхід» у торговельні мережі, проведення постійних цінових промо-акцій та надання ретробонусів. Для регіональних пивоварень така модель співпраці з класичним мережевим ритейлом стає фінансово обтяжливою, оскільки вона вимиває обігові кошти та суттєво знижує рентабельність кожної реалізованої одиниці продукції. Водночас, регіональні конкуренти (наприклад, ТОВ «Пивоварня

Опілля») також активно нарощують свою присутність у Західному та Центральному регіонах, копіюючи підходи до створення фірмових торгових точок.

В умовах жорсткої конкуренції з транснаціональними гігантами ТОВ «Микулинецький Бровар» не може будувати дистрибуцію виключно на ефекті масштабу [20]. Стратегія збуту підприємства спирається на високу якість продукції, що підтверджується міжнародним визнанням: компанія є єдиною пивоварнею в Україні, нагородженою дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї (м. Оксфорд, Англія) за відповідність європейським стандартам якості.

Асортиментний портфель компанії включає три основні напрями, кожен з яких має різну логістичну специфіку та вимагає особливих підходів до дистрибуції:

Пивна група (22 сорти): потужність заводу дозволяє виготовляти 1700000 декалітрів пива та 1500 тонн солоду на рік. Особливістю, що визначає складність дистрибуції, є різноманітність та ексклюзивність тари:

1. Преміальний сегмент: спеціальні сорти «Елітне» та «Вища проба» розливаються у пляшки з відкидною бугельною пробкою. Для подарункових форматів та закладів харчування використовуються дволітрові сифони («Рідна Україна») та п'ятилітрові бочівки («Медове», «Тернове поле»).

2. Ліцензійне виробництво: випуск пива «Kaltenberg» (за ліцензією принца Люїтпольда фон Баерна) та «Чеська Коруна» вимагає суворого дотримання стандартів зберігання, визначених ліцензіарами.

3. Широкий роздріб: сорти «Микулин», «Троян», «Лагер», «Українське темне», «Микулин 900», «Radler», «Barley Wine» та «Blanche» реалізуються через фірмову скляну тару, що створює додаткове навантаження на зворотну логістику.

Безалкогольна продукція та мінеральні води: Річний обсяг виробництва у цьому сегменті становить 450000 декалітрів. Цей напрям є менш вразливим до умов транспортування, ніж «живе» пиво, і включає:

1. Природну столову воду «Микулинецька кришталева»: Випускається у склі та ПЕТ-пляшках різного об'єму, що дозволяє охоплювати як ритейл, так і преміальні заклади.

2. Солодкі напої (10 сортів): Широка палітра смаків (від класичного

«Лимонаду» до «цитрус-імбиру» та «М-Коли») потребує активного мерчендайзингу в точках продажу для забезпечення належної представленості всієї лінійки.

Квас та спеціальна продукція: Квас «Броварський» є сезонним продуктом з коротким терміном реалізації, що вимагає максимально короткого логістичного плеча. До цього ж напряму слід віднести унікальний для ринку віскі «Single Malt», дистрибуція якого орієнтована на нішеві канали збуту з високим середнім чеком.

Структуру виробничих потужностей підприємства за видами продукції наведено на рисунку 2.3.

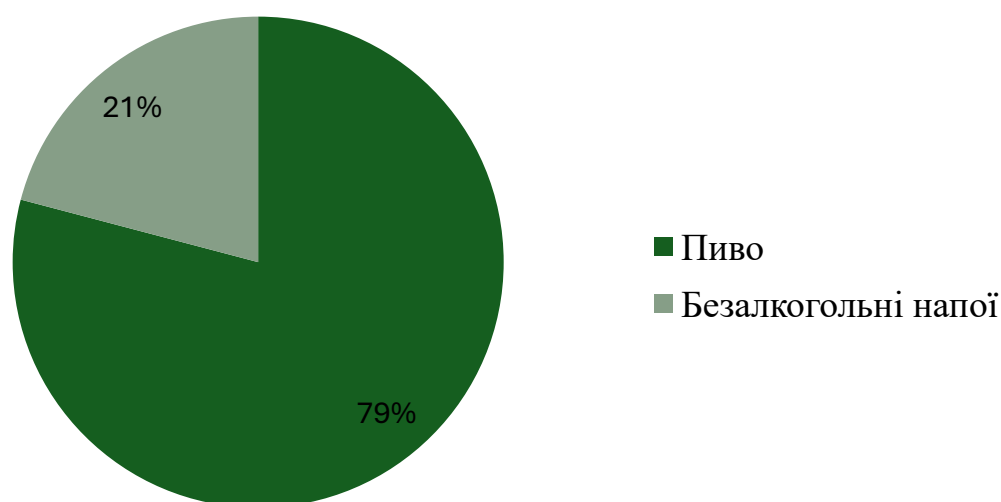


Рисунок 2.3 – Структура виробничих потужностей ТОВ «Микулинецький Бровар» за видами продукції, %

Дані рисунка ілюструють домінуючу роль пивоваріння, але водночас показує значну частку супутньої продукції, яка дозволяє підприємству оптимізувати логістичні потоки.

На сьогоднішній день система дистрибуції ТОВ «Микулинецький Бровар» є змішаною і використовує як прямі, так і непрямі канали збуту (табл. 2.3). Аналіз свідчить про надмірну залежність підприємства від традиційного ритейлу та гуртових посередників (разом 90%). Водночас, найбільш прибуткові канали – HoReCa та власна роздрібна мережа – розвинені недостатньо (лише 10%).

Таблиця 2.3 – Структура каналів дистрибуції продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2025 році

Канал дистрибуції	Характеристика каналу	Питома вага у структурі продажів, %
1. Традиційний ритейл (лінійний роздріб та мережі)	Регіональні та національні мережі супермаркетів, лінійні продуктові магазини.	65
2. Гуртові посередники (дистриб'ютори)	Великі оптові бази в інших регіонах України, які самостійно розвозять продукцію по дрібних торгових точках.	25
3. HoReCa (готелі, ресторани, кафе)	Заклади харчування. Постачання здійснюється переважно у кегах (30 та 50 л) та спеціалізованій скляній тарі.	6
4. Власна фірмова мережа та e-commerce	Фірмові магазини броварні, заклади харчування при заводі та офіційний інтернет-магазин.	4

Для більш глибокого розуміння ефективності кожного з наведених каналів дистрибуції, необхідно проаналізувати динаміку обсягів реалізації продукції через них (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки реалізації продукції у 2024-2025 рр.

Канали дистрибуції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.		Абсолютне відхилення (+/-), тис. грн.	Темп приросту, %
	2024 рік	2025 рік		
1. Традиційний ритейл	255000	280353	25353	9,94
2. Гуртові посередники	101000	107828	6828	6,76
3. HoReCa (готелі, ресторани, кафе)	20000	25879	5879	29,4
4. Власна фірмова мережа та e-commerce	13962	17253	3291	23,57
Разом чистий дохід	389962	431313	41351	10,6

Примітка: розраховано та сформовано автором на основі фінансової та внутрішньої звітності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що загальний обсяг реалізації у 2025 році зріс на 41 351 тис. грн (або на 10,6%). Найбільшу частку в цьому прирості абсолютному вираженні забезпечив традиційний ритейл (+25 353 тис. грн), проте його темп приросту становить лише 9,94%. Найнижчу динаміку демонструють гуртові посередники (приріст лише 6,76%), що підтверджує поступове зниження ефективності цього каналу через високу конкуренцію та значні логістичні витрати. Водночас найвищі темпи приросту демонструють найбільш маржинальні канали: продажі через сегмент HoReCa зросли на 29,4%, а реалізація через власну фірмову мережу та e-commerce – на 23,57%. Незважаючи на те, що їхня сукупна частка в загальному доході поки що є незначною, така позитивна динаміка підтверджує стратегічну доцільність подальшого розвитку прямого збуту та співпраці з преміальними закладами харчування.

Слабке представництво в сегменті HoReCa, особливо у великих містах-мільйонниках, є стратегічним упущенням підприємства. Автоматизовані лінії для розливу в кеги завантажені не на повну потужність. Ресторанний бізнес вимагає надійної холодної логістики, встановлення та обслуговування обладнання для розливу (драфтових систем), чого стандартні гуртові посередники забезпечити не можуть.

Незважаючи на загальну орієнтацію на гуртових посередників, стратегічною перевагою та прямим каналом дистрибуції ТОВ «Микулинецький Бровар» є розвиток власної мережі фірмових магазинів. Це дозволяє підприємству забезпечити найвищу якість обслуговування та прямий контроль над дотриманням температурних режимів зберігання «живого» пива.

На сьогодні мережа фірмової торгівлі стратегічно зосереджена в межах Тернополя та його найближчого передмістя. Це забезпечує швидку логістику (в радіусі до 15-20 км від заводу) та високу оборотність продукції. Географічне розташування фірмових точок (рис. 2.4) продумане з урахуванням охоплення різних цільових аудиторій та транспортних потоків.



Рисунок 2.4 – Географічне розташування фірмових точок продажу
ТОВ «Микулинецький Бровар»

Зокрема, магазини підприємства функціонують:

- 1) у густонаселених житлових масивах Тернополя: мікрорайон «Дружба» (вул. Миру, 8) та мікрорайон «Сонячний» (вул. Петлюри, 2), що гарантує стабільний щоденний локальний попит;
- 2) у промислово-транспортній зоні міста (вул. Протасевича, 2);
- 3) у приміських зонах з активним трафіком, зокрема в с. Байківці (вул. Шумська);
- 4) на ключових логістичних розв'язках та виїздах з міста: на південному напрямку в смт Велика Березовиця (вул. Вишнева, 45) та на магістральному виїзді

в бік Хмельницького (Підволочиське шосе, 38).

Таке просторове розміщення роздрібною мережі дозволяє компанії ефективно охоплювати як місцевих мешканців, так і транзитних покупців. Крім того, розташування магазинів у межах однієї агломерації дає змогу оптимізувати маршрути доставки, щоденно постачаючи свіжу продукцію з мінімальними витратами на паливно-мастильні матеріали. Успішний досвід функціонування цих точок підтверджує високу рентабельність прямого збуту.

Співпраця із закладами HoReCa кардинально відрізняється від постачання продукції у звичайні магазини. Преміальні ресторани, паби та готелі вимагають комплексного підходу: окрім безперебійного постачання свіжого пива у кегах, виробник або дистриб'ютор повинен надати в оренду дороге обладнання для розливу (охолоджувачі, пивні колони, пегаси), забезпечити його регулярне санітарне промивання, а також надати закладу брендований посуд (бокали) та рекламні матеріали. На сьогоднішній день власна логістична та сервісна служба ТОВ «Микулинецький Бровар» фізично не здатна оперативно обслуговувати обладнання в ресторанах Києва, Одеси чи Дніпра. Саме відсутність розвиненої сервісної інфраструктури стримує експансію підприємства у найприбутковіший сегмент ринку.

У процесі аналізу фінансових показників було виявлено, що у 2025 році витрати на збут зросли на 29,3%, а інші операційні витрати – більше ніж у 4 рази. Глибинний аналіз системи дистрибуції дозволяє пояснити цю тенденцію.

Власний логістичний центр та автопарк компанії забезпечують переважно первинну ланку дистрибуції – доставку на розподільчі склади дистриб'юторів або у великі торгові мережі Тернопільської та сусідніх областей. Однак, при спробі експансії в більш віддалені регіони (Київський, Одеський, Дніпровський), броварня стикається з різким зростанням транспортних витрат. Головними факторами неефективності логістичної складової є:

- 1) зростання тарифів сторонніх транспортних компаній на рефрижераторні перевезення (необхідні для збереження якості непастеризованого пива);
- 2) високі витрати на оренду складських приміщень у регіонах присутності;

3) відсутність оптимізованих систем маршрутизації, що призводить до «холостих» пробігів власного транспорту при розвезенні продукції дрібними партіями.

Для систематизації виявлених факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар», сформовано матрицю SWOT-аналізу, сфокусовану виключно на логістичних, асортиментних та ринкових аспектах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи дистрибуції та ринкових позицій ТОВ «Микулинецький Бровар»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду як найстарішої броварні України. 2. Диверсифікований асортимент (преміальне пиво, вода, унікальний віскі). 3. Наявність власного логістичного центру та автопарку. 4. Висока якість продукції (сертифікація ISO 9001, НАССР), що відповідає стандартам преміум-закладів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Випереджаюче зростання витрат на збут (логістику) порівняно зі зростанням доходів підприємства. 2. Недостатня присутність у високомаржинальному сегменті HoReCa у великих містах. 3. Ускладнена логістика через короткі терміни зберігання непастеризованого пива. 4. Надмірна залежність від класичного ритейлу та диктату торговельних мереж.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтування та вихід на ринок HoReCa великих міст шляхом партнерства зі спеціалізованими дистриб'юторами. 2. Оптимізація транспортних маршрутів та логістичних витрат. 3. Зростання попиту споживачів на крафтовий та локальний преміальний алкоголь. 4. Розвиток власного інтернет-магазину та B2C продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстка дистрибуційна конкуренція з боку макро-пивоварень та регіональних лідерів. 2. Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та послуг перевізників. 3. Можливі перебої в ланцюгах постачання через загальноекономічну нестабільність.

Проведений SWOT-аналіз чітко визначає стратегічний напрямок для підприємства. Броварня повинна використати свої сильні сторони (преміальну якість та наявність фасування у кеги) для реалізації ключової можливості –

розширення присутності на ринку HoReCa. Водночас, основною точкою уразливості підприємства є слабка сторона – стрімке зростання логістичних та збутових витрат на фоні жорсткого диктату торговельних мереж. Щоб нейтралізувати вплив зовнішніх загроз (зростання цін на паливо, транспортні послуги та посилення конкуренції), компанії життєво необхідно диверсифікувати канали збуту.

Наявність міжнародних сертифікатів ISO 9001 та HACCP є вагомим аргументом для проходження аудиту якості у преміальних мережах готелів та ресторанів. Отже, результати проведеного аналізу повністю підтверджують гіпотезу про те, що класична модель прямої та гуртової дистрибуції ТОВ «Микулинецький Бровар» вичерпала свій ресурс ефективності поза межами домашнього регіону. Це обґрунтовує необхідність розробки інноваційних управлінських рішень: доцільності залучення спеціалізованих ексклюзивних дистриб'юторів для освоєння ринку HoReCa великих міст та впровадження заходів з оптимізації витрат на транспортну логістику, що буде детально розраховано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»

3.1 Обґрунтування доцільності виходу на ринок HoReCa великих міст через спеціалізовані дистриб'юторські мережі

Як було визначено за результатами аналізу системи дистрибуції у другому розділі, ТОВ «Микулинецький Бровар» має значний перекис у структурі каналів збуту: понад 90% продукції реалізується через традиційний ритейл та гуртових посередників. Водночас сегмент HoReCa (готелі, ресторани, кафе, паби) займає лише 6% у загальному обсязі реалізації підприємства, хоча саме він демонструє найвищі темпи приросту (29,4% за підсумками минулого року) та генерує найвищу маржинальність.

Стратегічна необхідність диверсифікації каналів збуту та виходу у преміальний сегмент великих міст (Київ, Львів, Одеса, Дніпро) додатково підтверджується динамікою операційних витрат компанії [6]. Відповідно до Звіту про фінансові результати за 2025 рік, витрати на збут ТОВ «Микулинецький Бровар» стрімко зросли з 33028 тис. грн у 2024 році до 42697 тис. грн у звітному періоді. Крім того, інші операційні витрати зросли у понад чотири рази: з 3274 тис. грн до 14200 тис. грн. Таке різке збільшення витратної частини свідчить про те, що класична екстенсивна модель прямої дистрибуції або використання стандартних гуртовиків для нових географічних ринків стає надто фінансово обтяжливою для компанії.

Ринок HoReCa кардинально відрізняється від класичного лінійного роздрібу. Успішна робота з преміальними закладами харчування вимагає від виробника не лише постачання якісного продукту, але й забезпечення комплексного сервісного супроводу. Основними бар'єрами для самостійного виходу регіональної пивоварні на національний ринок HoReCa є:

1. Жорсткі вимоги до «холодної логістики» (Cold Chain). ТОВ

«Микулинецький Бровар» позиціонує свою лінійку як живе, непастеризоване пиво. Для збереження його органолептичних властивостей необхідне безперервне підтримання температурного режиму (від $+2^{\circ}\text{C}$ до $+8^{\circ}\text{C}$) на всіх етапах: від складу заводу до підвалу ресторану.

2. Управління тарою (КЕГ-менеджмент). Постачання розливного пива здійснюється у металевих кегах (переважно 30 л та 50 л). Це оборотна тара, яка має високу собівартість. Організація процесу своєчасного повернення порожніх кегів із сотень закладів у мегаполісах вимагає складної реверсивної логістики.

3. Технічне та сервісне обслуговування (ТСО). Заклади не купують власне обладнання для розливу. Виробник зобов'язаний безкоштовно надати ресторану охолоджувачі, пивні колони, редуктори та фітинги, а також забезпечити їх монтаж. Більше того, для гарантування якості пива в бокалі, технічна служба повинна раз на два тижні здійснювати санітарну промивку пивних магістралей спеціальними розчинами.

4. Комплексний маркетинг. Робота з HoReCa передбачає забезпечення закладів фірмовим склом (бокали різного об'єму, підібрані під конкретні сорти пива), бірдекелями (картонними підставками), лайтбоксами та іншими POS-матеріалами [9]. Важливим елементом є також навчання персоналу закладу (барменів, сомельє) правильній подачі напою.

Плануючи вихід на ринок HoReCa в таких ключових та динамічних містах, як Київ та Львів, бізнесу доводиться ретельно обирати між двома кардинально різними моделями освоєння ринку: розбудовою власної системи прямого збуту або ж залученням партнерів для спеціалізованої дистрибуції.

Кожне з цих міст має свою специфіку: Київ відзначається масштабом, величезним трафіком та високою конкуренцією, тоді як Львів — це компактний центр із щільною концентрацією закладів, вузькими вуличками та особливою культурою ділових стосунків.

Розглянемо детальніше обидві стратегії.

Прямий збут (відкриття власних філій). Цей варіант передбачає оренду рефрижераторних складів у цільових містах, купівлю власного парку

малотоннажних автомобілів-рефрижераторів для розвезення пива по центру міста, найм штату торгових представників (для пошуку клієнтів) та технічних фахівців (для промивки обладнання). Враховуючи, що лише витрати на збут вже складають 42697 тис. грн, додаткові капіталовкладення у створення філій призведуть до критичного зниження показників рентабельності підприємства. Цей шлях характеризується високим рівнем фінансових ризиків.

Залучення спеціалізованих ексклюзивних дистриб'юторів. Ця стратегія базується на принципах аутсорсингу (3PL та 4PL логістики). Завод укладає договір з локальною дистриб'юторською компанією, яка вже спеціалізується виключно на постачанні крафтового та преміального пива у заклади свого міста.

Варто зазначити, що перехід до співпраці зі спеціалізованими дистриб'юторами є кроком до впровадження концепцій 3PL (Third Party Logistics) та 4PL (Fourth Party Logistics) провайдерів у діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар» [11]. На відміну від традиційного оптового посередника, 3PL-оператор у сегменті HoReCa бере на себе не лише базові функції транспортування та складування, але й управління запасами, організацію реверсивної логістики (повернення кегів), а також комплексний документальний супровід [6].

Перехід до моделі 4PL дозволив би підприємству залучити системного інтегратора, який би управляв усіма ланцюгами постачань компанії, включаючи IT-інфраструктуру та стратегічне планування збуту. Хоча на даному етапі розвитку компанії впровадження повноцінного 4PL може бути передчасним, використання елементів 3PL-логістики для експансії у великі міста є економічно виправданим. Це дозволяє трансформувати значну частину постійних витрат у змінні, що підвищує фінансову стійкість броварні в умовах мінливого ринку [8].

Переваги моделі співпраці зі спеціалізованим дистриб'ютором для ТОВ «Микулинецький Бровар»:

1. Відсутність постійних (фіксованих) витрат на утримання складів та персоналу в іншому місті.
2. Миттєвий доступ до існуючої клієнтської бази дистриб'ютора (сотні активних договорів із ресторанами).

3. Перекладання операційних завдань (адресна доставка дрібними партіями, збір порожньої тари, інкасація готівки) на партнера.

4. Наявність у дистриб'ютора власної технічної служби, яка здійснюватиме промивку та ремонт розливного обладнання.

Враховуючи проведені обґрунтування, пропонується реалізувати пілотний проєкт з експансії на ринок HoReCa через укладання дилерських угод із двома великими спеціалізованими операторами: одним у м. Київ та одним у м. Львів.

Механізм взаємодії виглядатиме наступним чином:

1. Завод-виробник (ТОВ «Микулинецький Бровар») забезпечує магістральну логістику – відвантаження продукції великими партіями (фурами-рефрижераторами) на центральний склад дистриб'ютора в цільовому місті.

2. Виробник формує цінову політику: дистриб'ютор отримує фіксовану маржу (знижку від базової прайсової ціни), що дозволяє йому покривати свої логістичні витрати та отримувати прибуток, при цьому кінцева ціна для ресторану залишається конкурентоспроможною.

3. Виробник інвестує у матеріальну базу: закуповує необхідний парк кегів, розливне обладнання (яке передається дистриб'ютору в відповідальне зберігання для встановлення у закладах) та фірмовий посуд.

4. Дистриб'ютор здійснює щоденну адресну розвозку продукції по закладах, проводить монтаж обладнання, його регламентне обслуговування та збирає зворотну тару для консолідованої відправки на завод.

Для оцінки економічної доцільності проєкту здійснимо прогностичний розрахунок фінансових результатів від його впровадження. Прогностичний горизонт планування становить 1 рік (12 місяців).

Вихідні дані для моделювання:

За результатами переговорів та оцінки ємності ринку, консервативний план передбачає підключення 50 нових преміальних закладів (30 у Києві та 20 у Львові) протягом першого року.

Середній обсяг споживання непастеризованого крафтового пива («Микулин 900», «Blanche», лімітовані серії) в одному закладі оцінюється на рівні 400 літрів на

місяць.

Загальний річний обсяг реалізації через нову мережу становитиме:
 $50 \text{ закладів} * 400 \text{ літрів} * 12 \text{ місяців} = 240000 \text{ літрів.}$

Відпускна ціна заводу для ексклюзивного дистриб'ютора встановлюється на рівні 65 грн за 1 літр. Ця ціна вже враховує знижку для партнера, але є вищою за ціну відвантаження у мас-маркет, що обґрунтовується преміальним статусом продукту та відсутністю маркетингових поборів (ретробонусів, платні за полицю), які практикуються у супермаркетах.

Виробнича собівартість преміальних сортів (з урахуванням даних фінансової звітності підприємства) становить у середньому 42 грн за 1 літр.

Відповідно, маржинальний дохід підприємства з 1 літра становить:
 $65 \text{ грн} - 42 \text{ грн} = 23 \text{ грн.}$

Для забезпечення безперебійного циклу постачання необхідна інвестиція у тару. Коефіцієнт оборотності кеги при доставці в інше місто становить близько 2 разів на місяць. Відповідно, для забезпечення продажу 20 000 літрів на місяць (близько 666 кегів по 30 л) необхідно придбати оборотний парк у кількості 1000 кегів (з урахуванням резерву та часу на транзит).

Вартість однієї нової металевої кеги стандарту DIN (30 л) становить близько 1200 грн. Отже, інвестиції у тару будуть: $1000 \text{ шт} * 1200 \text{ грн} = 1\,200 \text{ тис. грн.}$

Окрім тари, виробник має забезпечити заклади брендованим склом (бокали) та POS-матеріалами (бірдекелі, світлові вивіски). Витрати на маркетингову підтримку для 50 закладів закладаються на рівні 350,0 тис. грн.

Зведемо отримані розрахункові дані до таблиці 3.1 для визначення чистого економічного ефекту. Як свідчать розрахунки, залучення дистриб'юторів для роботи в сегменті HoReCa дозволить підприємству згенерувати додатковий чистий дохід у розмірі 15600 тис. грн на рік. При цьому, чистий прибуток від реалізації проєкту становитиме 5170 тис. грн. З огляду на те, що чистий фінансовий результат усього підприємства у 2025 році склав 27919 тис. грн, успішна реалізація лише цього локального проєкту здатна забезпечити приріст загального чистого прибутку майже на 18,5%.

Таблиця 3.1 – Прогноз економічної ефективності проєкту виходу на ринок HoReCa через спеціалізованих дистриб'юторів за 1 рік

№	Показники	Одиниця виміру	Значення
1	Прогнозована кількість підключених закладів	од.	50
2	Прогнозований обсяг реалізації продукції (на рік)	тис. л	240,0
3	Відпускна ціна за 1 літр	грн	65,0
4	Прогнозована виробнича собівартість 1 літра	грн	42,0
5	Додатковий чистий дохід від реалізації	тис. грн	15 600,0
6	Загальна виробнича собівартість	тис. грн	10 080,0
7	Валовий прибуток від проєкту	тис. грн	5 520,0
8	Витрати на маркетингову підтримку (поточні операційні)	тис. грн	350,0
9	Додатковий чистий прибуток від проєкту	тис. грн	5 170,0
10	Капітальні інвестиції у тару (оборотні кеги)	тис. грн	1 200,0

Наочно структуру формування фінансового результату від впровадження даного проєкту наведено на рис. 3.1.

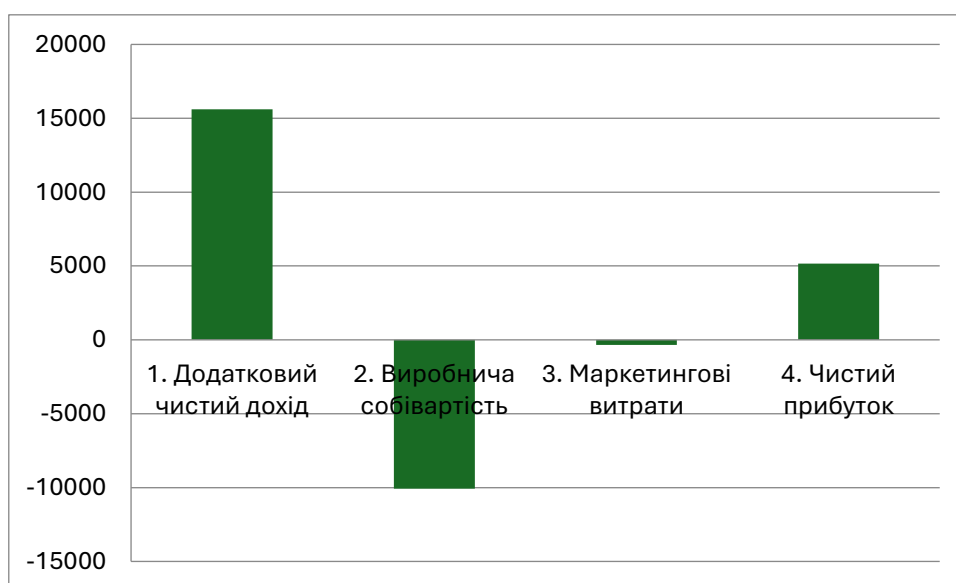


Рисунок 3.1 – Прогноз структури фінансових результатів від реалізації проєкту виходу на ринок HoReCa

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту розрахуємо ключові показники ефективності: рентабельність інвестицій (ROI) та період окупності (Payback Period, PP).

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{NP - I}{I} \cdot 100\%$$

де NP – чистий прибуток від реалізації проєкту, тис. грн;

I – початкові інвестиції (у нашому випадку – витрати на кеги), тис. грн.

$$ROI = \frac{5170 - 1200}{1200} \cdot 100\% = 330,8\%$$

Період окупності проєкту (PP) становитиме:

$$PP = \frac{I}{NP} = \frac{1200}{5170} = 0,23 \text{ року (приблизно 2,8 місяця)}$$

Високий показник ROI (330,8%) та надзвичайно короткий термін окупності (менше одного кварталу) пояснюються тим, що виробник не інвестує у створення «важкої» інфраструктури (склади, автотранспорт, зарплатний фонд філії), а використовує вже готові потужності партнера. Основні капіталовкладення спрямовуються у зворотну тару, яка є багаторазовою і має тривалий термін експлуатації (5-7 років).

Незважаючи на високу фінансову привабливість моделі співпраці зі спеціалізованими дистриб'юторами, ТОВ «Микулинецький Бровар» має враховувати низку специфічних ризиків:

1. Ризик втрати контролю над якістю. Оскільки транспортування до кінцевого закладу та промивку обладнання здійснює партнер, існує загроза порушення санітарних норм або температурного режиму, що може призвести до скисання пива і репутаційних втрат. Для того, щоб ефективно мінімізувати ризики втрати контролю над якістю продукції під час роботи з партнерами, компанії варто укласти жорсткі угоди Service Level Agreement (SLA), де будуть чітко регламентовані стандарти зберігання товару.

2. Ризик залежності від дистриб'ютора. Передача ексклюзивних прав на

територію одному партнеру створює загрозу диктату умов з його боку в майбутньому (наприклад, вимоги збільшити знижку). Серед шляхів мінімізації ризиків доцільно застосувати диверсифікацію в межах міста, що передбачає можливість розділення території між двома партнерами або ж виділення обслуговування сегменту готелів та пабів в окремі напрямки. Крім того, обов'язковою умовою ефективної співпраці є постійний моніторинг клієнтської бази, за якого дистриб'ютор бере на себе суворе зобов'язання регулярно надавати звітність про всі кінцеві точки продажу продукції.

3. Ризик крадіжки або псування оборотної тари (кегів). Оскільки 1000 кегів будуть знаходитись поза прямим контролем заводу, існує ймовірність їх втрати, що призведе до прямих збитків. Щоб мінімізувати ризики втрати або затримки повернення тари, вкрай важливо впровадити сучасну систему штрихкодування або використання RFID-міток для детального відстеження кожного окремого кега.

4. Для забезпечення максимальної прозорості руху зворотної тари, технологію RFID (Radio Frequency Identification) доцільно інтегрувати з концепцією Інтернету речей (IoT) [12]. IoT-датчики, встановлені на партіях преміального пива, дозволять не лише відстежувати геолокацію кожного кега в режимі реального часу, але й контролювати дотримання температурного режиму (Cold Chain). Якщо температура під час транспортування або зберігання на складі дистриб'ютора відхилиться від норми ($+2^{\circ}\text{C}$ до $+8^{\circ}\text{C}$), система автоматично надішле сповіщення логісту заводу. Це нівелює ризик постачання зіпсованого продукту до ресторану і захистить бренд від репутаційних втрат. Впровадження IoT-моніторингу вимагає початкових інвестицій у програмне забезпечення, однак у довгостроковій перспективі це зменшує відсоток списання продукції на 15-20%.

Візуалізацію запропонованої моделі ланцюга постачань із залученням спеціалізованого 3PL-провайдера та інтеграцією системи IoT-моніторингу наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Запропонована організація ланцюга дистрибуції продукції на ринок HoReCa із залученням ЗРЛ-провайдера

Підсумовуючи, запропонований захід є оптимальним рішенням для підприємства. Він дозволяє ТОВ «Микулинецький Бровар» здійснити швидку експансію на високоприбуткові ринки HoReCa великих міст з мінімальними капіталовкладеннями. Делегування логістичних та сервісних функцій локальним професіоналам гарантуватиме збереження якості преміального продукту, а вивільнені ресурси броварня зможе скерувати на подальше вдосконалення технологій виробництва та оптимізацію власних транспортних потоків.

3.2 Оптимізація логістичних витрат як напрям покращення управління дистрибуцією продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»

З математичної точки зору, процес оптимізації маршрутів постачання пива відноситься до класичної транспортної задачі лінійного програмування [1]. Її головною метою є знаходження такого плану перевезень однорідного вантажу (палет з продукцією) від m пунктів відправлення (складів заводу) до n пунктів

призначення (роздрібних магазинів), при якому загальні транспортні витрати будуть мінімальними. Умовою ефективного розв'язання цієї задачі є дотримання балансу: загальний обсяг запасів на складах повинен покривати або дорівнювати сумарному попиту всіх магазинів. Враховуючи, що логістична мережа ТОВ «Микулинецький Бровар» є розгалуженою, ручний розрахунок за методами північно-західного кута або апроксимації Фогеля є занадто трудомістким та не виключає людської помилки. Тому застосування надбудови «Розв'язувач» у середовищі MS Excel є оптимальним інструментом. Програма використовує симплекс-метод для ітеративного пошуку найкращого розподілу транспортних потоків.

Для коректної роботи математичного алгоритму оптимізації, наша модель повинна враховувати три ключові групи обмежень, які відображають реальні фізичні та економічні умови функціонування ТОВ «Микулинецький Бровар»:

1. Обмеження щодо пропозиції (потужності складів): Сумарна кількість палет пива, яка вивозиться з кожного окремого складу (у смт. Микулинці або с. Острів), не може перевищувати фактичний наявний запас продукції на цьому складі.

2. Обмеження щодо попиту (потреби роздрібною мережі): Сумарна кількість продукції, доставленої до кожного з шести цільових магазинів (M1–M6), повинна суворо дорівнювати заявленому попиту цих торгових точок. Недопостачання призведе до дефіциту (out-of-stock) та втрати прибутку, а надлишок – до проблем із зберіганням у торговельному залі.

3. Умова невід'ємності: Кількість перевезеного вантажу за будь-яким маршрутом не може бути від'ємним числом (фізично неможливо перевезти мінус одну палету).

Цільовою функцією у даній задачі виступає мінімізація сумарних витрат, яка розраховується як сума добутків обсягу перевезеної продукції на кожному маршруті на відповідний тариф перевезення однієї палети.

Побудуємо оптимізаційну модель для доставки продукції від складів досліджуваного підприємства до магазинів, враховуючи потребу магазинів у

продукції, запаси на складах підприємства та витрати на перевезення продукції (грн/палета) до магазинів.

Вихідні дані для моделі представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови оптимізаційної моделі

Склади	Вартість перевезення до магазинів, грн/палета						Потужність складів (запаси), палет
	М1 (Миру)	М2 (Петлюри)	М3 (Протасевича)	М4 (Байківці)	М5 (Березовиця)	М6 (Підволочиське)	
Склад 1 (смт. Микулинці)	35	40	38	45	15	42	500
Склад 2 (смт. Микулинці)	8	15	25	28	30	32	300
Склад 3 (с. Острів)	25	18	8	12	35	15	200
Попит магазинів, палет	200	250	150	100	180	120	

Здійснимо оптимізацію за допомогою Microsoft Excel, використавши надбудову «Розв’язувач» (рис. 3.1).

В процесі моделювання в середовищі табличного процесора MS Excel було створено дві матриці. Перша матриця містить статичні вихідні дані — тарифи на перевезення (грн/палета), вказані у попередній таблиці. Друга матриця (діапазон комірок B11:G13 на рис. 3.3) є робочою областю для змінних параметрів — саме тут «Розв’язувач» підбирає оптимальну кількість продукції для відвантаження.

У вікні параметрів надбудови «Розв’язувач» було задано наступні умови:

Оптимізувати цільову функцію (мінімальна вартість) шляхом зміни комірок кількості продукції.

Встановлено обмеження: сума відвантажених палет по кожному стовпцю повинна дорівнювати фіксованому попиту магазинів (рядок 15), а сума відвантажень по кожному рядку має бути меншою або дорівнювати наявним

запасам на складах підприємства (стовпець J).

Обрано метод розв'язання для лінійних задач — «Симплекс-метод LP» (Linear Programming).

	Кількість продукції (палети), яку потрібно доставити до магазинів на вулиці:								
	М1 (Миру)	М2 (Петлюри)	М3 (Протасевича)	М4 (Байківці)	М5 (Березовиця)	М6 (Підволочиське)		Потужність складів (запаси), палет	
Склад 1 (Микулинці)	0	150	50	0	180	120	500	500	
Склад 2 (Микулинці)	200	100	0	0	0	0	300	300	
Склад 3 (Острів)	0	0	100	100	0	0	200	200	
	200	250	150	100	180	120			
Попит магазинів, палет	200	250	150	100	180	120		20740	Цільова функція

Рисунок 3.3 – Результати побудови оптимізаційної моделі доставки продукції від складів підприємства до магазинів

За результатами проведеної оптимізації бачимо, що мінімальна вартість перевезення всієї продукції (цільова функція) становитиме 20740 грн.

Для визначення економічного ефекту від запропонованої оптимізації порівняємо отриманий результат із базовим (неоптимізованим) планом доставки. На практиці, за відсутності математичного моделювання, логісти часто відвантажують продукцію з найближчого великого складу (Склад 1), що призводить до нераціонального використання транзитних складів. Базовий план доставки міг би коштувати підприємству орієнтовно 23 500 грн за один цикл розвезення.

Отже, впровадження математичної моделі дозволяє економити: $23500 - 20740 = 2760$ грн на одній партії. Якщо припустити, що таке розвезення по 6 ключових магазинах здійснюється 4 рази на місяць, річна економія підприємства лише на цьому сегменті складе: $2760 \text{ грн} \times 4 \text{ рази} \times 12 \text{ місяців} = 132\,480 \text{ грн}$.

Склад 1 (Микулинці) є найбільшим складом (500 палет), що забезпечує

чотири напрямки. Найвигіднішим маршрутом є доставка до магазину М5 (що знаходиться в смт. Березовиця) за мінімальним тарифом 15 грн./палета, куди відвантажуються повний обсяг потреби магазину – 180 палет. Також він повністю закриває потребу магазину М6 (Підволочиське шосе) (120 палет).

Склад 2 (сmt. Микулинці) має стратегічну перевагу для магазину М1 (що знаходиться на вул. Миру) завдяки найнижчому тарифу в сітці – 8 грн./палета. План доставки передбачає повне завантаження цього маршруту (200 палет); решта 100 палет спрямовуються до магазину М2 (що розташований на вул. Петлюри).

Склад 3 (с. Острів) ефективно використовується для забезпечення продукцією магазину М3 (що знаходиться на вул. Протасевича) та магазину М4 (що знаходиться в с. Байківці), де він має найнижчі тарифи на доставку серед усіх складів – 8 грн. та 12 грн. відповідно. Попит магазину М4 покривається цим складом повністю (100 палет).

Оптимізація досягнута шляхом закріплення за маршрутами з найнижчими тарифами (8 грн.) максимальних обсягів: Склад 2 → магазин М1 та Склад 3 → магазин М3.

Оскільки Склад 3 не може одночасно закрити весь попит магазинів М3 та М4 лише дешевими рейсами, частину продукції для магазину М3 (50 палет) доводиться везти зі Складу 1 за вищим тарифом (38 грн.), що є вимушеним кроком для загальної мінімізації витрат.

Найбільш завантаженим напрямком є магазин М2 (розташований на вул. Петлюри; 250 палет), попит якого задовольняється комбіновано зі Складів 1 та 2.

Такий оптимізаційний план доставки продукції забезпечує максимально економне використання транспортного бюджету, враховуючи географічне розташування та потужності складів.

Варто також проаналізувати певні "вузькі місця" отриманого рішення. Оптимізація досягається, зокрема, через інтенсивне використання Складу 3 (с. Острів), який повністю відвантажує свій запас у 200 палет на два магазини. У разі різкого збільшення попиту в магазинах М3 (Протасевича) або М4 (Байківці)

напередодні свят, Склад 3 не зможе його покрити через вичерпання ліміту потужності. Це змусить перенаправляти машини зі Складу 1 (Микулинці), що одразу збільшить тариф за палету з 8–12 грн до 38–45 грн та призведе до зростання загальних витрат. Крім того, слід розуміти, що розрахована математична модель є статичною. Вона ідеально підходить для стратегічного та тактичного планування закріплення магазинів за певними складами. Однак на рівні операційного (щоденного) управління дистрибуцією ТОВ «Микулинецький Бровар» ця модель потребує доповнення. На вартість доставки впливають не лише відстані (закладені в тариф), але й динамічні фактори: затори на дорогах, погодні умови, час на завантаження/розвантаження, а також можливість об'єднання кількох магазинів в один кільцевий маршрут (маршрутизація типу «milk run»).

Тому наступним етапом удосконалення процесу управління дистрибуцією після оптимізації транспортної задачі має стати автоматизація цих розрахунків через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення класу TMS (Transport Management System) [12].

Впровадження сучасної TMS-системи дозволить ТОВ «Микулинецький Бровар» перейти від статичного планування до динамічного управління ланцюгами постачань. Практична реалізація цього кроку передбачає інтеграцію програмного забезпечення з GPS-трекерами та телематичним обладнанням, встановленим на корпоративному транспорті. Це дасть змогу диспетчерам та логістам у режимі реального часу відстежувати рух автомобілів, безперервно контролювати дотримання температурного режиму в рефрижераторах та оперативно реагувати на форс-мажорні обставини на дорозі (затори, ремонтні роботи, затримки під час розвантаження). Завдяки алгоритмам машинного навчання та динамічної маршрутизації, система здатна автоматично формувати маршрути типу «milk run» (кільцевий розвіз) відразу для десятків торгових точок, мінімізуючи «холості» пробіги та зменшуючи витрати пального щонайменше на 10-15%.

Окремим важливим напрямом діджиталізації транспортної логістики підприємства має стати повноцінний перехід на використання електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН) в межах функціонування TMS.

Враховуючи значний обсяг щоденних відвантажень продукції як на власні фірмові магазини, так і на оптових дистриб'юторів, паперовий документообіг створює додаткові операційні витрати та затримує роботу водіїв-експедиторів. Інтеграція е-ТТН забезпечить миттєвий обмін супровідними документами між пунктом завантаження, водієм та кінцевим отримувачем, унеможливить ризики втрати чи пошкодження первинної документації та суттєво прискорить процес взаєморозрахунків із контрагентами.

Крім того, комплексна оптимізація маршрутів доставки та математично обґрунтоване скорочення споживання паливно-мастильних матеріалів має не лише прямий економічний, але й вагомий екологічний ефект. Зниження обсягів викидів вуглекислого газу (CO₂) автопарком броварні цілком відповідає передовому європейському тренду «зеленої логістики» (Green Logistics). Цей аспект підприємство зможе ефективно використовувати у своїх корпоративних комунікаціях та маркетинговій стратегії, додатково зміцнюючи імідж соціально відповідального виробника, який дбає про екологію регіону.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Менеджмент безпеки

Менеджмент безпеки є стратегічно важливою складовою загальної системи управління будь-яким сучасним підприємством. В умовах ринкової економіки забезпечення безпеки життєдіяльності та охорони праці персоналу виступає не лише законодавчим обов'язком роботодавця, але й вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності, зниження фінансових втрат від травматизму та формування позитивного іміджу соціально відповідальної компанії [21].

На ТОВ «Микулинецький Бровар» управління безпекою інтегроване у загальну корпоративну політику. Вище керівництво підприємства забезпечує функціонування системи управління охороною праці, формує політику у цій сфері, орієнтуючись на передовий досвід інших організацій та враховуючи власні досягнуті показники і наявні ресурси. Згідно з організаційною структурою підприємства, функцію безпосереднього контролю та впровадження заходів безпеки покладено на інженера з охорони праці, який підпорядковується технічному керівнику. Таке ієрархічне розміщення дозволяє оперативно інтегрувати вимоги безпеки безпосередньо у виробничий цикл. Головною метою менеджменту безпеки на підприємстві є створення для працівників здорових і безпечних умов праці, а також запобігання професійним захворюванням, нещасним випадкам та аваріям, що можуть виникнути у процесі виробництва.

Основою ефективного менеджменту безпеки є системний підхід, який базується на циклі Демінга (PDCA: Plan-Do-Check-Act). На стадії планування (Plan) керівництво ТОВ «Микулинецький Бровар» розробляє перспективні та поточні плани створення безпечних умов праці, а також комплексні плани природоохоронних заходів із відповідним фінансовим забезпеченням. Екологічна політика підприємства, яка є невід'ємною частиною безпеки життєдіяльності, передбачає суворий контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних умов праці та

мінімізацію впливу виробництва на здоров'я персоналу і населення. Зокрема, це реалізується через гармонізацію процесів з вимогами міжнародного стандарту системи екологічного управління ДСТУ ISO 14001 [22].

На стадії виконання (Do) ключову роль відіграє служба охорони праці, яка імплементує прийняті рішення у виробничий процес. До її безпосередніх функцій на підприємстві належить забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу з питань поліпшення умов праці. Пивоварне виробництво характеризується низкою технологічних особливостей, що впливають на рівень виробничих ризиків, тому менеджмент безпеки включає професійний добір виконавців для специфічних видів робіт та вибір оптимальних режимів праці і відпочинку.

Для забезпечення безперервного контролю (Check) та профілактики служба охорони праці реалізує такі ключові завдання:

1. Веде суворий облік та глибокий аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також оцінює економічну шкоду від цих подій. Це дозволяє виявляти першопричини небезпечних ситуацій.

2. Здійснює підготовку статистичних звітів з питань охорони праці для внутрішнього аудиту.

3. Проводить профілактичну роботу шляхом посилення відомчого контролю у всіх цехах та на складах, де спостерігаються найвищі рівні виробничих ризиків. Важливою складовою є також регулярні профілактичні медичні огляди всього персоналу, що регламентуються нормативними документами.

Стадія коригування (Act) передбачає прийняття управлінських рішень щодо усунення виявлених недоліків. Успішна реалізація цих заходів багато в чому залежить від кадрової політики. Оскільки на підприємстві працює 161 особа, менеджмент безпеки тісно співпрацює з кадровою службою для формування високого рівня лояльності та корпоративної культури, яка включає і культуру безпеки. Менеджмент фокусується на створенні середовища, де кожен працівник усвідомлює свою відповідальність за власну безпеку та безпеку колег. Навчання

персоналу культурі безпеки та охороні довкілля визначено одним із пріоритетів екологічної та безпекової політики browарні.

Таким чином, менеджмент безпеки на досліджуваному підприємстві має комплексний характер і охоплює правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи. Управління професійними ризиками, постійний моніторинг умов праці та залучення працівників до створення безпечного середовища є запорукою стабільного функціонування та розвитку ТОВ «Микулинецький Бровар».

4.2 Особливості безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт

Логістичні та дистрибуційні процеси будь-якого виробничого підприємства неминуче пов'язані з проведенням вантажно-розвантажувальних робіт. З огляду на специфіку ТОВ «Микулинецький Бровар», технологія виробництва пива та безалкогольних напоїв передбачає значні обсяги робіт із навантаження та розвантаження виготовленої продукції. Враховуючи потужність заводу (до 1 400 тис. декалітрів пива на рік) та різноманітність тари – скляні та ПЕТ-пляшки, металеві банки, а також металеві бочки (КЕГи), цей етап є зоною підвищеної небезпеки, що вимагає суворого дотримання правил охорони праці.

Товариство віддає належну увагу цьому напряму через введення в організаційну структуру управління відповідальних осіб за роботу із підйомно-транспортними механізмами. Основним нормативним документом, що регулює цей процес, є вимоги безпеки під час проведення вантажно-розвантажувальних робіт. Згідно з чинним законодавством, до виконання таких робіт допускаються особи, які пройшли спеціальне навчання, інструктаж з охорони праці та медичний огляд.

Специфіка безпеки праці під час вантажно-розвантажувальних робіт на пивоварні обумовлена кількома факторами:

1. Застосування підйомно-транспортної техніки (автонавантажувачів, штабелерів, гідравлічних візків).
2. Переміщення крихких вантажів (скляна тара), що створює ризик

травмування уламками скла.

3. Робота з великогабаритними та важкими вантажами (КЕГи об'ємом 30-50 літрів, піддони з готовою продукцією).

Додатковим фактором небезпеки є проведення вантажно-розвантажувальних робіт на відкритих рампах та вантажних естакадах в умовах впливу мінливих метеорологічних умов (дощ, сніг, ожеледиця, високі або низькі температури). З метою запобігання травматизму в осінньо-зимовий період на підприємстві застосовуються заходи з очищення вантажних майданчиків від снігу та льоду, а також посипання їх протипожежними сумішами. Важливим аспектом є також безпека при взаємодії вантажників та водіїв експедиційного автотранспорту. Перед початком завантаження чи розвантаження готової продукції (пива та напоїв) автомобіль повинен бути надійно зафіксований стоянковим гальмом та противідкотними упорами. Швидкість руху автотранспорту територією пивоварні суворо регламентована, а зони маневрування великогабаритних вантажівок чітко відокремлені сигнальною розміткою від зон роботи штабелерів та руху пішоходів.

Для мінімізації ризиків на ТОВ «Микулинецький Бровар» вжито заходів з посилення відомчого контролю в усіх цехах та на складах, де проводиться навантаження продукції. Організація безпеки на цих ділянках передбачає чітке зонування території: відокремлення шляхів руху транспортних засобів від пішохідних зон, забезпечення достатнього освітлення складських приміщень та вантажних естакад, а також підтримання чистоти поверхні (недопущення розливу рідин, що може призвести до ковзання працівників чи техніки).

Особлива увага приділяється безпечній експлуатації підйомно-транспортних механізмів. Водії навантажувачів повинні дотримуватись швидкісних режимів, правил штабелювання піддонів з готовою продукцією (враховуючи допустиму висоту ярусу, щоб уникнути обвалення вантажу) та перевіряти справність гальмівних і підйомних систем перед початком зміни. Під час переміщення КЕГів важливо використовувати спеціальні захвати або фіксатори, оскільки їх циліндрична форма створює ризик перекошування та падіння.

Ручне переміщення вантажів на підприємстві зведено до мінімуму завдяки

механізації, проте у випадках, коли воно необхідне, суворо дотримуються граничних норм підймання та переміщення важких речей. Зважаючи на те, що у штаті компанії працює 31 жінка, дотримання норм переміщення вантажів для жінок (не більше 10 кг постійно та 7 кг при чергуванні з іншою роботою) контролюється особливо ретельно [23].

Захист працюючих від впливу небезпечних факторів також реалізується через забезпечення якісним спецодягом та засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). Працівники складу та вантажники забезпечуються захисним взуттям з металевим носком (для захисту від падіння КЕГів чи тари), міцними рукавицями та захисними окулярами під час роботи в зонах підвищеного ризику бою скла.

Невід'ємною частиною адміністративних заходів безпеки є чітка система навчання персоналу. Служба охорони праці на підприємстві надає професійну підготовку й підвищення кваліфікації працівників з питань поліпшення умов праці, а також здійснює вибір оптимальних режимів праці та відпочинку вантажників і комірників. Згідно з внутрішніми положеннями ТОВ «Микулинецький Бровар», окрім вступного та первинного інструктажів, працівники, задіяні у вантажно-розвантажувальних роботах, регулярно проходять повторні інструктажі. У разі зміни технологічного процесу (наприклад, надходження нового типу підйомно-транспортного обладнання або зміна конфігурації складського приміщення) з працівниками обов'язково проводиться позаплановий інструктаж.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що безпека праці під час вантажно-розвантажувальних робіт у системі дистрибуції ТОВ «Микулинецький Бровар» забезпечується комплексом технічних, організаційних та адміністративних заходів. Це дозволяє не лише зберігати здоров'я працівників, але й мінімізувати втрати готової продукції під час її транспортування та складування.

Отже, ефективно побудована та інтегрована система охорони праці і менеджменту безпеки на ТОВ «Микулинецький Бровар» відіграє фундаментальну роль у стратегічному розвитку підприємства. Вона не лише гарантує дотримання конституційних прав працівників на безпечні умови праці та захищає їхнє життя і здоров'я, але й виступає потужним економічним інструментом. Мінімізація

виробничого травматизму та запобігання аварійним ситуаціям, зокрема під час складних вантажно-розвантажувальних робіт, безпосередньо забезпечують безперебійність логістичних і дистрибуційних процесів, оптимізують операційні витрати та суттєво знижують фінансові ризики компанії. Крім того, такий проактивний підхід до культури безпеки формує високий рівень лояльності колективу, підвищує продуктивність праці та остаточно утверджує репутацію ТОВ «Микулинецький Бровар» як надійного, конкурентоспроможного і соціально відповідального роботодавця.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в комплексному дослідженні системи управління дистрибуцією продукції на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар» та розробці обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення шляхом диверсифікації каналів збуту й оптимізації логістичних витрат. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

На основі дослідження теоретичних засад встановлено, що дистрибуція в сучасному менеджменті еволюціонувала від вузького логістичного переміщення товарів до комплексного стратегічного інструменту. Аналіз передового зарубіжного досвіду (американської, європейської та азійської моделей) довів стійку світову тенденцію до делегування логістичних функцій спеціалізованим 3PL та 4PL-провайдерам, впровадження омніканальності та жорсткого контролю ланцюгів постачання («Cold Chain»). Адаптація цих підходів є стратегічно важливою для вітчизняних виробників харчової промисловості.

Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» показав, що підприємство є фінансово стійким та прибутковим (чистий прибуток у 2025 році зріс на 40,7% і склав 27 919 тис. грн). Проте виявлено негативну тенденцію: темп росту витрат на збут (129,3%) та інших операційних витрат суттєво випереджає темп росту чистого доходу компанії (110,6%). Це свідчить про зниження ефективності існуючої збутової моделі в умовах зростання вартості транспортних послуг та енергоносіїв.

Діагностика системи управління дистрибуцією виявила надмірну залежність підприємства від традиційного ритейлу та гуртових посередників (сумарно 90% реалізації). Водночас найбільш прибутковий сегмент HoReCa (готелі, ресторани, кафе) займає лише 6% у структурі продажів, хоча демонструє найвищі темпи приросту (+29,4%). Самостійний вихід пивоварні на ринок HoReCa великих міст

ускладнений необхідністю значних капіталовкладень у рефрижераторну логістику, кеговий парк та сервісне обслуговування розливного обладнання.

Для вирішення виявленої проблеми обґрунтовано економічну доцільність виходу на ринок HoReCa міст Києва та Львова із залученням спеціалізованих ексклюзивних 3PL-дистриб'юторів. Запропонована модель дозволяє перетворити постійні логістичні витрати на змінні. Розрахунки показали, що інвестування 1 200 тис. грн в оборотну тару (кеги) та 350 тис. грн у маркетинг для 50 нових закладів забезпечить підприємству додатковий чистий прибуток у розмірі 5 170 тис. грн на рік. Проєкт характеризується надзвичайно високою рентабельністю інвестицій ($ROI = 330,8\%$) та швидким періодом окупності (близько 2,8 місяця). Для нівелювання ризиків порушення температурного режиму запропоновано інтегрувати систему IoT-моніторингу за рухом зворотної тари.

З метою оптимізації транспортної логістики на локальному рівні розроблено економіко-математичну модель розвезення продукції від трьох складів заводу до шести ключових роздрібних магазинів. Використання симплекс-методу (надбудова «Розв'язувач» у MS Excel) дозволило знайти оптимальний план перевезень. Доведено, що математична оптимізація маршрутів дозволяє економити 2 760 грн на кожній партії постачання, що в річному вимірі забезпечить економію щонайменше 132 480 грн лише на одному сегменті. Для подальшого вдосконалення оперативного управління рекомендовано впровадити спеціалізовану систему TMS із підтримкою електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН).

Досліджено питання менеджменту безпеки життєдіяльності та охорони праці. Встановлено, що ключовим фактором ризику в системі дистрибуції є вантажно-розвантажувальні роботи (робота з підйомно-транспортною технікою, переміщення великогабаритних кегів та скляної тари). Запропоновані заходи з посилення контролю за дотриманням норм переміщення вантажів та зонування складських приміщень безпосередньо впливають на зниження рівня травматизму, мінімізацію втрат готової продукції та оптимізацію операційних процесів browарні.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей ; за наук. ред. Є. В. Крикавського ; Нац. ун-т “Львів. Політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 195 с.
2. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. Костишина А. І. Теоретичні основи сутності системи дистрибуції в сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 399-403.
4. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing / with M. O. Opresnik. 17th global ed. Harlow: Pearson, 2018. 736 p.
5. Прокопенко О. В., Школа В. Ю., Дегтяренко О. О., Махнуша С. М. Інфраструктура товарного ринку : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
6. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Волинець І. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2 (34). С. 113–123. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/25182> (дата звернення: 18.03.2026 р.)
7. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін.; за ред. А. О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. 1070 с.
8. Машлій Г., Дзюба Т. Операційна діяльність підприємства як складова його ринкової діяльності. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали 9-ї Міжнар. Наук.-практ. конф. Тернопіль, 2022 р. С. 18-20. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNESCPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (дата звернення: 20.03.2026 р.)
9. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ :

Хімджест, 2008. 720 с.

10. Uygun M. Effective Supply Chain Management: A Review of Wal-Mart. *IIBA*. 2014. P. 478-485.

11. Langley C. J. 2024 Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing. NTT DATA, Penn State University, 2024. URL: https://www.quickbox.com/hubfs/QuickBox_Theme_2025/Images/3PL-Study-2024.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

12. Кужда Т. І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг // ГЕВ, Тернопіль. 2024. Том 90. № 5. С. 149–157. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47555> дата звернення: 10.04.2026 р.)

13. Данько Т. І., Яворська Н. П. Особливості розвитку інтернет-торгівлі та порівняльна характеристика з традиційною торгівлею. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-43> дата звернення: 18.04.2026 р.)

14. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities : monograph / ed. S. Gritsenko, L. Savchenko et al. Boston : Primedia eLaunch, 2023. 218 p.

15. Wadud I., Liang Y. D., Polkinghorne M. Digital Transformation in the UK Retail Sector. *Encyclopedia*. 2025. Vol. 5. P. 142.

16. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. О. В. Димченко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 518 с.

17. Wang Y., Chang J. Future Development Trend of "New Retail" and E-Commerce Based on Big Data. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Vol. 1852.

18. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький Бровар». URL: <https://brovar.org> (дата звернення: 14.04.2026).

19. ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР» Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382912> (дата звернення: 14.04.2026).

20. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань : навчальний посібник. Київ, 2023. 268 с.

21. Джерело для списку: Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. *Дата оновлення:* 28.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 05.05.2026)

22. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 34 с.

23. Про затвердження Граничних норм підймання і переміщення важких речей жінками : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10.12.1993 № 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0194-93> (дата звернення: 05.05.2026)

24. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, основи, моделі: монографія. Київ, 2017. 504 с.

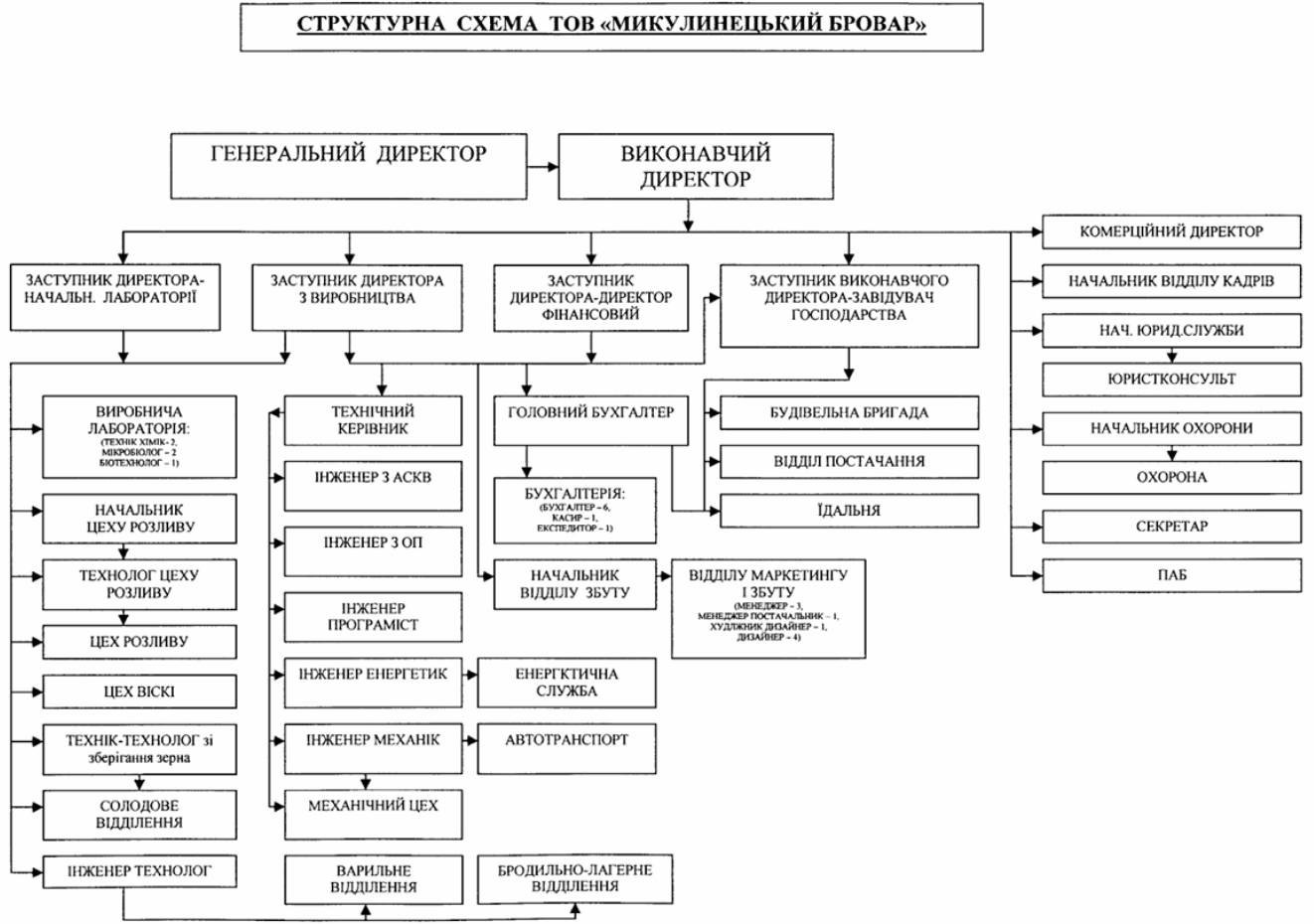
25. Жуков С. А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна.* 2019. №2. С.48-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2019_2_9. (дата звернення: 15.05.2026)

26. Машлій Г.Б., Барчук С.І., Гарматюк О.О., Серединський В. Р. Оцінка прибутковості та прийняття оптимізаційних рішень на підприємстві. Світ наукових досліджень. Вип. 35: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції / за ред. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 41-43.

27. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є. Управління змінами в системі менеджменту персоналу. Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 449-461.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Микулинецький Бровар"**
Територія **ТЕРНОПІЛЬСЬКА**
Організаційно-правова форма господарювання **приватна**
Вид економічної діяльності **Виробництво пива**
Середня кількість працівників ² **174**
Адреса, телефон **Набережна, буд. 33, с-ще МИКУЛИНЦІ, Микулинецька, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48120, Україна** **0355151442**

Дата (рік, місяць, число)	ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД
за ЄДРПОУ	00382912
за КАТОРТГ ¹	UA61040290010086870
за КОПФГ	120
за КВЕД	11.05

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2025** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19	14
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	5	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52 314	63 563
Основні засоби	1010	146 374	174 840
первісна вартість	1011	488 614	554 751
знос	1012	342 240	379 911
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	174	174
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	198 881	238 591
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	96 360	152 394
виробничі запаси	1101	38 140	86 867
незавершене виробництво	1102	36 228	42 812
готова продукція	1103	21 992	22 715
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 948	23 967
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	542	3 384
з бюджетом	1135	158	11 456
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 348	20 035
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 051	6 124
готівка	1166	1 071	72
рахунки в банках	1167	10 710	6 014
Витрати майбутніх періодів	1170	-	131
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження Додатку Б

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших утриманих резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	49 070	549
Усього за розділом II	1195	228 477	218 040
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	427 358	456 631

Пасив	Код рідко	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	149 177	169 177
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 008	11 008
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	2 702	2 702
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	164 512	192 431
Неоплачений капітал	1425	(7 180)	(10 750)
Виключений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	320 219	364 568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Презервний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	58 487	78 306
розрахунками з бюджетом	1620	3 274	1 068
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 348	510
розрахунками зі страхування	1625	276	437
розрахунками з оплати праці	1630	1 315	1 818
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43 787	10 434
Усього за розділом III	1695	107 139	92 063
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	427 358	456 631



Керівник

Головний бухгалтер

Троян Степан Матвійович

Хмільська Оксана Богданівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Мисливецький Бровар"

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ		
2026	01	01
963823125		
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2025 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	431 313	389 962
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(325 036)	(309 782)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	106 277	80 180
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 860	2 861
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(29 409)	(23 837)
Витрати на збут	2150	(42 697)	(33 028)
Інші операційні витрати	2180	(2 850)	(3 274)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	33 181	22 902
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	867	1 278
Інші доходи	2240	-	26
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Продовження Додатку В

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	34 048	24 206
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 129)	(4 357)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	27 919	19 849
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27 919	19 849

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	314 076	295 174
Витрати на оплату праці	2505	45 734	28 668
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 752	6 137
Амортизація	2515	37 676	36 668
Інші операційні витрати	2520	14 200	3 274
Разом	2550	421 438	369 921

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Керівник
Головний бухгалтер

[Handwritten signature]

Троян Степан Матвійович

Хмільська Оксана Богданівна