

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ПОНЕМАСОВА ДАНИЛА ЄВГЕНОВИЧА

на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЩАДЛИВОЇ ЛОГІСТИКИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____Понемасов Д.Є.*

Науковий керівник:

докт. екон. наук, доц.

Олена КИЗЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК “__” _____2023р. протокол №__

Зав. кафедри бізнес-економіки

та підприємства,

докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЩАДЛИВОЇ ЛОГІСТИКИ В КОМПАНІЇ	6
1.1. Сутність та базові засади формування логістичної системи підприємства	6
1.2. Ключові переваги реалізації ощадливої логістики на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до формування системи ощадливої логістики на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ПАЛТЕХ» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ.....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Палтех» та його конкурентного середовища.....	30
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства	41
2.3. Аналіз логістичної системи ТОВ «Палтех» та виділення наявних елементів ощадливої логістики.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПАЛТЕХ».....	60
3.1. Розробка заходів з формування системи ощадливої логістики на підприємстві.....	60
3.2. Комплексний аналіз доцільності розроблених заходів для ТОВ «Палтех».....	68
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з формування системи ощадливої логістики у ТОВ «Палтех»	77
ВИСНОВКИ	87
Список використаних джерел.....	90
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ведення бізнесу більшість підприємств для досягнення своїх цілей використовують традиційні інструменти стратегічного планування, такі як розробка загальнокорпоративної та бізнес-стратегій. При цьому недостатня увага приділяється розробці та реалізації стратегій, і зокрема, логістичній стратегії. Деякі відомі світові корпорації саме завдяки вдосконаленню логістичної стратегії досягли успіхів на світовому ринку. Найбільш відомою з таких компаній є японська автомобільна компанія Toyota. Завдяки зміні логістичної стратегії та формуванню своєрідної бізнес філософії управління логістичними потоками, Toyota кардинально зменшила витрати, що дало компанії конкурентні переваги практично перед усіма конкурентами на світовому ринку та забезпечили першість на автомобільному ринку світу.

Актуальність розробки та впровадження логістичної підсистеми для українських підприємств полягає в тому, що це джерело конкурентних переваг та резерв зниження витрат, який практично не використовується в українському бізнесі. При цьому всі передумови для впровадження стратегій ощадливої логістики створені: розвинені засоби електронного зв'язку та обліку запасів, незавершеного виробництва та готової продукції.

Питаннями розробки та впровадження логістичних стратегій на підприємствах займалися такі вчені, як Я.Ю. Агій [31], А.М. Бутов [2], А.В. Євдокимов [9], Д. В. Кочубей [14], Є.В. Крикавський [16], М. В. Талан [24], О. М. Тридід [26], Д. Уотерс [28] та інші. Проте нерозкритими залишаються питання методики впровадження системи ощадливої логістики безпосередньо на українських підприємствах різних галузей.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних основ формування системи ощадливої логістики на підприємстві та розробка заходів щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «Палтех» на засадах ощадливої логістики. Для забезпечення досягнення мети роботи передбачається вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та базові засади формування логістичної системи підприємства;
- навести ключові переваги ощадливої логістики перед іншими логістичними стратегіями підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи ощадливої логістики на підприємстві;
- навести загальну характеристику діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентного середовища;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати поточну логістичну систему досліджуваного підприємства;
- розробити заходи з формування системи ощадливої логістики на досліджуваному підприємстві;
- провести комплексний аналіз доцільності розроблених заходів;
- оцінити економічну ефективність та доцільність формування на досліджуваному підприємстві системи ощадливої логістики.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є логістична система підприємства.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичні і практичні аспекти розробки та впровадження системи ощадливої логістики на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було використано такі *методи*: методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод логічного узагальнення, методи абстрагування, прогнозування, екстраполяції, методи дедукції, індукції та системного підходу, таблично-графічний метод – для наочного представлення теоретичних і практичних результатів даної роботи.

Інформаційну базу даної кваліфікаційної магістерської роботи становили: звітність ТОВ «Палтех», матеріали, оприлюднені у монографіях, наукових та аналітичних статтях, періодичних виданнях, мережі Інтернет.

Наукова та практична цінність роботи. Дана кваліфікаційна магістерська робота має як теоретичну, так і практичну цінність. Теоретична цінність даної

роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані для теоретичних досліджень впровадження системи ощадливої логістики на українських підприємствах. Практичне значення даної роботи полягає у розробці конкретних практичних заходів та методів впровадження системи ощадливої логістики на ТОВ «Палтех» з обґрунтуванням економічної доцільності такого впровадження. Результатами роботи можуть скористатись інші підприємці для впровадження системи ощадливої логістики на інших українських підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЩАДЛИВОЇ ЛОГІСТИКИ В КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та базові засади формування логістичної системи підприємства

Логістична система підприємства – це одна з базових функціональних підсистем підприємства, оскільки логістика – це один з базових напрямів підприємницької діяльності. Кожна компанія має до певної міри унікальну логістичну систему, яка пояснюється, перш за все, спрямованістю обраної логістичної стратегії. На сьогодні, поняття логістичної стратегії є дискусійним серед науковців, див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення логістичної стратегії різними науковцями

Науковець	Визначення логістичної стратегії
О. Н. Родликов, [33]	Стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу
В. І. Сергєєв, [3]	Логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульована вищим менеджментом компанії у відповідності з корпоративними цілями
Д. Уотерс, [28]	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»
А. І. Семененко, [36]	Стратегія економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації
Є. В. Крикавський, [16]	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними

Джерело: складено автором на основі [3,16,28,33,36]

З таблиці 1.1 ми бачимо, що логістична стратегія визначається як подібна до інших функціональних стратегій, але вона трактується більш широко. Так, наприклад, В.І. Сергєєв трактує логістичну стратегію як стратегію, яка здійснює

міжфункціональну координацію, тобто координацію декількох функцій підприємства. На підставі вивчення визначень логістичних стратегій, можна навести власне визначення. Логістична стратегія – це між функціональна стратегія, яка представляє собою довгостроковий план, який визначає логістичну діяльність підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Логістична система має менше протиріч у своєму визначенні. Так, на думку Кальченко А.Г., логістична система – це організаційно завершений механізм управління та координації, що надає можливість досягнути ефекту шляхом забезпечення чіткої злагодженості у діях працівників різних служб, що об'єднані єдиною метою – управлінням матеріальним потоком [11].

Логістична діяльність на підприємстві означає управління матеріальними потоками, які проходять на підприємстві. Будь-яке підприємство – це відкрита система, яка має вхід у вигляді потоку матеріалів, товарів, енергії та сировини та виходи у вигляді готової продукції. Матеріальний потік на підприємстві та управління ним можна навести у вигляді схеми (рис. 1.1).

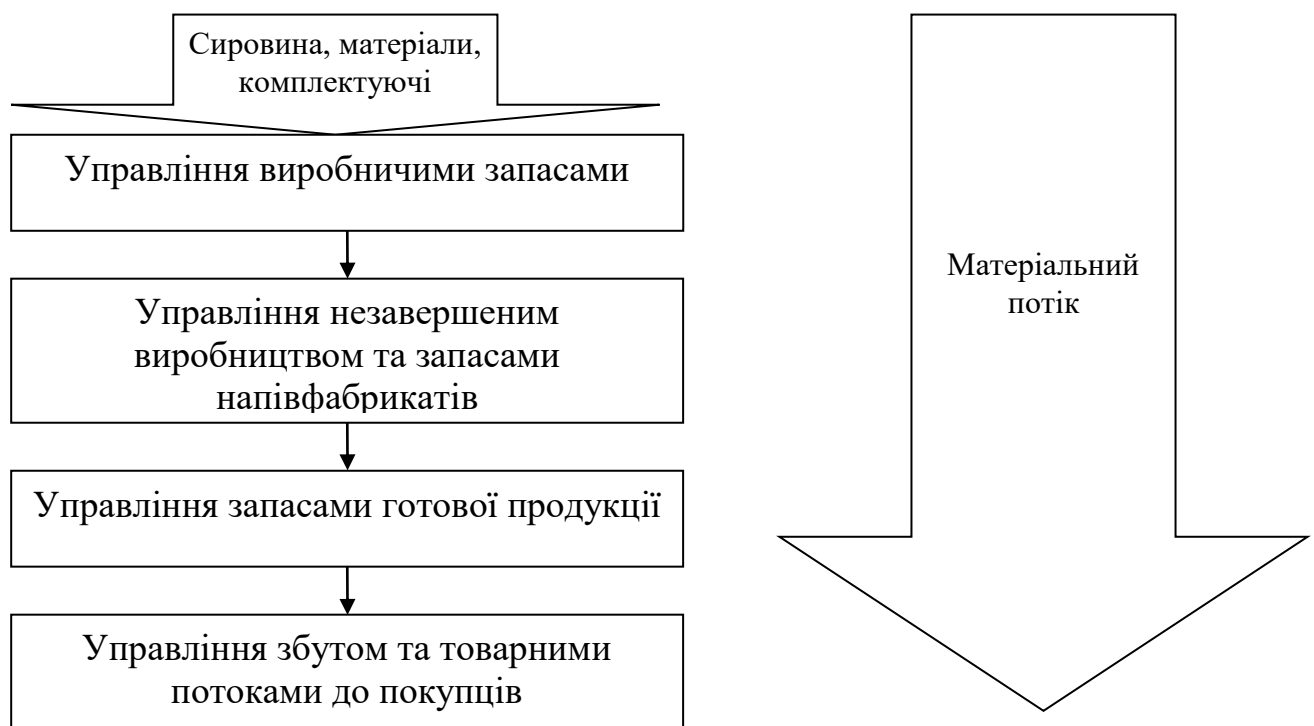


Рисунок 1.1 – Схема логістичної діяльності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [31]

Як можемо побачити з рисунку 1.1, матеріальний потік іде крізь все підприємство, а трансформація матеріального потоку під час проходження його

через підприємство створює додану вартість, яку реалізує підприємство та яке є матеріальною основою діяльності підприємства. При цьому на всіх етапах роботи з матеріальним потоком застосовується логістична стратегія підприємства. Логістика на підприємстві розділяється на логістику виробничих запасів, виробничу логістику, логістику запасів готової продукції та збутову логістику.

Логістика виробничих запасів передбачає управління замовленням та зберіганням виробничих запасів підприємства, які включають сировину, матеріали, комплектуючі вироби. Дана стратегія полягає у забезпеченні безперебійного постачання виробничих запасів для забезпечення виробничого процесу та випуску асортименту продукції, який має попит на ринку. При цьому з одного боку, логістика виробничих запасів має мінімізувати витрати на управління запасами, а з іншого боку, забезпечувати безпеку виробництва, тобто не допускати ситуацій зупинки виробничого процесу через брак сировини та матеріалів.

Виробнича логістика – це організація руху напівфабрикатів та деталей по цехам та між цехами при проходженні технологічного процесу, управління незавершеним виробництвом тощо. Задача виробничої логістики – оптимізувати маршрути руху заготовок, деталей та напівфабрикатів по підприємству з метою зниження виробничих витрат, скорочення тривалості виробничого та технологічного циклів, забезпечення безперервності та ритмічності виробництва, а в кінці – зниження витрат та собівартості виготовленої продукції [22].

Логістика готової продукції – це управління запасами готової продукції на складах. Головною задачею даного типу логістики є забезпечення потреб покупців та безперервності постачання готової продукції споживачам при мінімальних витратах на управління запасами готової продукції [12].

Збутова логістика полягає у організації каналів збуту та забезпеченню їх наповнення продукцією. При цьому основна увага приділяється зменшенню витрат на доставку продукції від виробника до покупця (споживача), забезпечення асортименту продукції у покупців та скорочення часу доставки продукції покупцям (споживачам) [9].

Як бачимо, логістична функціональна підсистема має безпосереднє відношення до декількох інших функціональних стратегій. Так, логістична підсистема включає підсистему управління виробничими запасами, збутову підсистему, а також тісно взаємодіє з виробничою та маркетинговою підсистемами. При цьому саме логістична підсистема є елементом, який об'єднує всі вищезазнані підсистеми в єдине ціле та координує їх. В цьому полягає між функціональне значення логістичної підсистеми та координація нею розробки інших функціональних підсистем підприємства.

Так, вибір типу логістичної підсистеми суттєво впливає на вибір виробничої підсистеми, а технологія виробництва та логістична підсистема знаходяться у взаємозалежності, оскільки як вибір технології впливає на формування логістичної підсистеми, так і логістична підсистема впливає на вибір технології та адаптацію її до потреб підприємства. Логістична підсистема також суттєво впливає на маркетингову підсистему підприємства, оскільки визначає спосіб та швидкість задоволення потреб споживачів підприємством.

Слід зауважити, що логістичну підсистему доцільно розробляти не всім підприємствам, а лише тим, де присутні матеріальні потоки. В першу чергу це стосується промислових підприємств, підприємств сільського господарства та будівництва, де існують різноманітні та потужні матеріальні потоки, складні технології виробництва та виробничі системи. Крім того, матеріальні потоки також присутні в торгівлі, де теж доцільно розробляти логістичну підсистему, оскільки логістика – це та сфера, яка формує конкурентні переваги торгового підприємства.

Для більшості підприємств сфери послуг логістичну підсистему розробляти недоцільно, оскільки там немає матеріальних потоків або вони настільки слабкі, що для управління ними не потрібна окрема стратегія. Так, перукарня закуповує матеріали для надання своїх послуг, наприклад, парфумерну та косметичну продукцію, але обсяги цих закупівель відносно незначні, тому немає сенсу розробляти спеціальну логістичну стратегію, оскільки її розробка та реалізація не дадуть відповідної віддачі.

Головною помилкою при формуванні логістичної підсистеми на підприємстві є розгляд окремих ланок логістики на підприємстві незалежно одна від одної, без розуміння того, що вся логістика підприємства – це єдина взаємопов’язана система. Наприклад, якщо логістика закупівель формує власну підсистему, яка не пов’язана із виробничою та збутовою логістикою, то може утворитись ситуація, коли підприємство виробляє ту продукцію, для якої є у наявності сировина, а не ту, якої потребує ринок та споживач. Внаслідок цього будуть утворюватись надмірні запаси нереалізованої готової продукції, реалізація буде уповільнюватись, а обсяг виробництва зменшуватись. Внаслідок цього буде знижувати ефективність як логістики підприємства за рахунок зростання запасів на всіх рівнях логістики, а й підприємства в цілому за рахунок зниження обсягу реалізації, зростання витрат, а отже, зменшення рентабельності та обсягу прибутку підприємства.

На підприємстві є декілька видів логістики, наприклад, транспортна логістика, складська логістика, робота з постачальниками та покупцями.

Транспортна логістика означає організацію транспортних потоків, переважно вона полягає в організації транспортування готової продукції покупцям та замовникам продукції. У окремих випадках підприємство може організовувати транспортування сировини та матеріалів від постачальників.

Складська логістика передбачає управління складами на підприємстві. Вона поділяється на управління складами виробничих запасів та готової продукції. Такий поділ пояснюється тим, що принципи управління запасами та готовою продукцією досить сильно відрізняються. Діяльність складської логістики виробничих запасів полягає у організації прийому на склад від постачальників сировини та матеріалів, їх зберіганні, підготовці та передачі у виробництво. Діяльність складської логістики готової продукції полягає в організації зберігання готової продукції, формуванні замовлень та її відвантаження покупцям та замовникам.

Робота з постачальниками означає вибір та оптимізацію кількості постачальників, обговорення умов поставок з постачальниками, організація

частоти та обсягів поставок сировини та матеріалів з метою оптимізації витрат на управління виробничими запасами. Часто робота з постачальниками поєднана зі складською логістикою виробничих запасів.

Робота з покупцями означає укладання угод на поставку готової продукції з покупцями та замовниками, визначення умов поставок, частоти та маршрутів поставок, узгодження транспорту поставок. Часто робота з покупцями поєднується зі складською логістикою готової продукції.

Логістичні стратегії підприємства можна класифікувати за різними ознаками, наведемо найбільш поширені критерії класифікації логістичних стратегій (рис. 1.2).

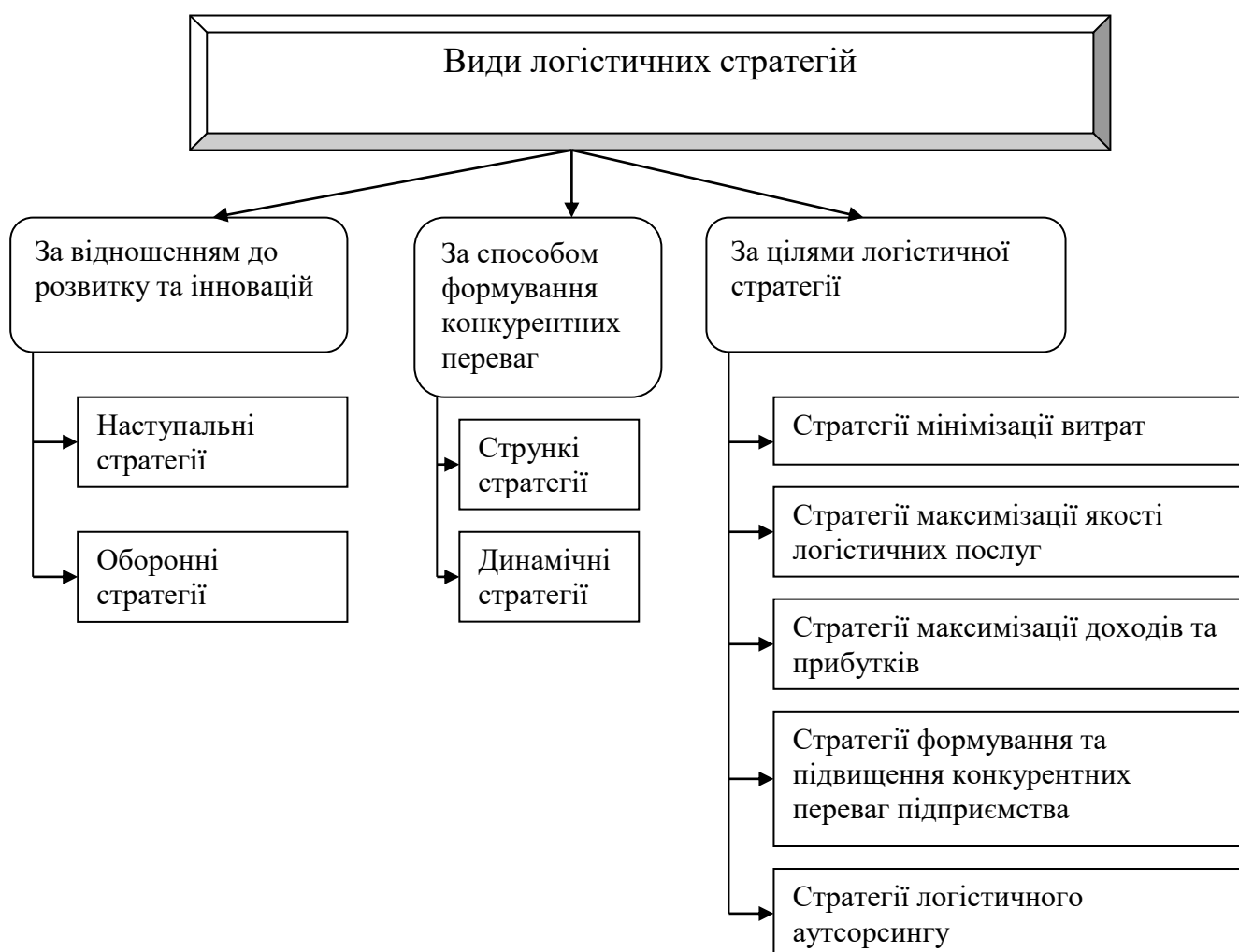


Рис. 1.2 – Класифікація логістичних стратегій.

Джерело: складено автором на основі [24]

За відношенням до розвитку та впровадження інновацій та логістичні стратегії поділяються на наступальні та оборонні. Наступальні стратегії

будуються навколо активних дій підприємства у сфері логістики. Наступальні стратегії означають використання інноваційних підходів до розвитку логістики, використання нових підходів, спрямованих на зниження витрат, диференціації логістичних послуг та отримання на цій основі переваг на ринку.

Оборонні логістичні стратегії означають, що підприємство намагається за їх допомогою зміцнити та утримати вже існуючі позиції на ринку. Для даних стратегій основною метою буде зменшення витрат на обслуговування матеріального потоку підприємства, розраховуючи на існуючий обсяг цих потоків, оскільки дані стратегії не передбачають швидкого нарощування обсягів діяльності підприємства.

Стрункі логістичні стратегії основним завданням бачать зменшення логістичних витрат підприємства порівняно з конкурентами, основа уваги при розробці даних стратегій приділяється скороченню недоцільних витрат та запасів в логістичному ланцюгу, які призводять до скорочення витрат на всьому ланцюжку створення вартості підприємства.

Динамічні логістичні стратегії основну увагу приділяють максимальному рівню задоволення споживачів, що дозволяє підвищити лояльність споживачів та покупців продукції. Розробка динамічних логістичних стратегій передбачає виявлення потреб клієнтів у логістичній сфері та максимально повне їх задоволення. Дані стратегії в основному притаманні спеціалізованим логістичним компаніям або тим підприємствам, для яких збутова логістика надає суттєві переваги перед конкурентами.

Перед початком розробки логістичної стратегії потрібно правильно поставити цілі такої стратегії, адже від поставлених цілей будуть залежати ключові елементи стратегії. В залежності від цілей, можна виділити наступні логістичні стратегії.

Стратегія мінімізації витрат та інвестицій у логістичну систему підприємства. Вона полягає у зменшенні операційних логістичних витрат, зменшенні оборотних засобів, що обслуговують логістичний обіг на підприємстві. Це означає оптимізацію обсягів запасів на кожній ланці логістичного ланцюжку.

Логістична інфраструктура скорочується, обираються найбільш економічні логістичні канали.

Стратегія максимізації якості логістичних послуг. Дана стратегія означає, що логістичні послуги розглядаються підприємством як елемент диференціації продукту на ринку та спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дана стратегія означає задоволення потреб споживачів та має тісно взаємодіяти з маркетинговою стратегією підприємства.

Стратегія максимізації доходу та прибутку. На перший погляд дана стратегія схожа на стратегію мінімізації витрат, адже чим менші витрати, тим більше буде прибуток. Але даний тип логістичних стратегій передбачає не зменшення абсолютних витрат, а спрямований на збільшення обсягу продажів, що за рахунок ефекту масштабу має призвести до зростання прибутку підприємства. Для цього логістичні канали потрібно розширювати із запасом, щоб забезпечити зростання обсягу матеріального потоку через них.

Стратегія формування та підвищення конкурентних переваг підприємства. Дана стратегія означає підвищення якості логістичного обслуговування, за рахунок чого формуються конкурентні переваги підприємства. Адже за рахунок якісної логістики в деяких галузях економіки можна забезпечити суттєві переваги перед конкурентами. Наприклад, при доставці продуктів, що швидко псуються, якісна логістика здатна забезпечити не тільки лояльність покупців за рахунок більш свіжої продукції, але й зменшити втрати від псування продукції та повернень її з торгової мережі.

Стратегія логістичного аутсорсингу полягає у передачі логістичної функції підприємства зовнішнім підрядникам. Логіка даного типу логістичних стратегій базується на переконанні, що спеціалізоване підприємство краще виконає функції логістики, ніж підприємство, для якого логістика не є базовою функцією або видом діяльності. Дана стратегія виправдана для невеликих підприємств, у яких немає можливості утримувати власний логістичний підрозділ.

В цілому логістична стратегія тісно пов'язана із обраними загальнокорпоративною стратегією та стратегією бізнесу, а також з деякими

функціональними стратегіями. Так, якщо підприємство обрало загальнокорпоративну стратегію експансії, то логістична стратегія підприємства має бути наступальною, бути спрямована на збільшення доходів та прибутку. У випадку вибору бізнес-стратегії лідерства у витратах, логістична стратегія має бути спрямована на мінімізацію витрат, бути «стрункою». Отже, логістична стратегія підприємства має будуватись, виходячи із загальної стратегії підприємства та стратегії бізнес напрямку діяльності даного підприємства.

1.2. Ключові переваги реалізації ощадливої логістики на підприємстві

Напрямок ощадливої логістики походить з підходу ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво – це не просто концепція, це підхід і ціла філософія у менеджменті та веденні бізнесу, яка походить з Японії. Дана концепція зародилась у компанії Toyota, а її автором був Таїті Оно, який розробив принципи ощадливого виробництва та впровадив їх на виробництві у компанії Toyota. Згодом Таїті Оно став генеральним директором компанії Toyota. Вплив появи концепції ощадливого виробництва на автомобільну галузь, а згодом і на всі інші галузі був таким сильним, що його можна порівняти лише з винайденням та впровадженням конвеєрного виробництва Генрі Фордом. Так, як і впровадження конвеєрного способу збирання автомобілів дозволило компанії Форд Мотор знизити собівартість та ціну автомобіля до рівня, що був недосяжний для конкурентів, так і впровадження системи ощадливого виробництва дозволило компанії Toyota суттєво знизити собівартість виробленої продукції та завоювати світовий автомобільний ринок, і в пергу чергу, ринок США. Систему ощадливого виробництва досить швидко перейняли інші японські автомобільні компанії [17].

При цьому головною конкурентною перевагою японських автомобілів при виході на ринок США спочатку була низька ціна. Згодом до привабливої ціни додалась якість цих автомобілів, висока економічність тощо. Низька собівартість японських автомобілів навіть призвела до торгових війн між США та Японією, американські автомобільні корпорації звинувачували японців у демпінгу, але

справа була лише у новій системі ощадливого виробництва, яка забезпечувала кардинальне зниження собівартості.

Ощадливе виробництво – це не просто система управління, а філософська бізнес-концепція, яка стала частиною корпоративної культури багатьох японських компаній, а згодом і багатьох інших компаній в різних країнах світу. Ощадливе виробництво охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи логістику, маркетинг, збут, виробництво. Головною ідеєю концепції ощадливого виробництва є поділ всіх процесів на підприємстві на ті, які створюють додану вартість для споживача, та ті, які не створюють. Ощадливе виробництво передбачає зведення до мінімуму процесів які не створюють доданої вартості для споживача, а отже, і витрат на них.

Таїті Оно виділяв сім основних видів втрат на підприємстві, з якими потрібно боротись:

1) Перевиробництво товарів, коли попит на товар менше за його виробництво, товари накопичуються на складі, створюючи додаткові витрати на їх зберігання та відволікають кошти на їх створення.

2) Втрати робочого часу від очікування матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих або технічної інформації. Ці втрати ведуть до нераціонального використання робочої сили та до зростання тривалості виробничого циклу.

3) Витрати від зайвого транспортування матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції через неоптимальне розміщення виробничих цехів, складів, обладнання у цехах.

4) Витрати від включення непотрібних етапів обробки продукції в технологічний процес. Це може бути виготовлення непотрібних або не функціональних елементів виробу, які не використовуються споживачами та за які споживачі не згодні сплачувати додаткові кошти.

5) Витрати через створення надмірних запасів та нераціонально організованих виробничих та логістичних процесів, які ведуть до виникнення надмірних запасів. Надмірні запаси ведуть до зростання витрат на їх зберігання, до захаращення складів та зменшення ефективності їх роботи.

6) Витрати від надмірного переміщення людей. Ці витрати виникають через нераціонально організовані бізнес-процеси та неоптимальне розміщення обладнання та робочих місць на підприємстві. Внаслідок цих витрат зростають непродуктивні витрати робочого часу.

7) Брак та дефекти при виробництві. Брак та дефекти ведуть до зайвих витрат матеріалів, а також потребують витрат робочого часу та матеріальних ресурсів на їх виправлення, що веде до зайвих витрат підприємства та зростання собівартості продукції [36].

Як бачимо, з семи видів втрат, що виділяються в концепції ощадливого виробництва чотири мають безпосереднє відношення до логістичної системи підприємства. Це витрати за номерами 1, 2, 3 та 5. Таким чином, логістична складова у концепції ощадливого виробництва займає головну роль. Виділяються 5 основних принципів ощадливого виробництва (рис. 1.3).

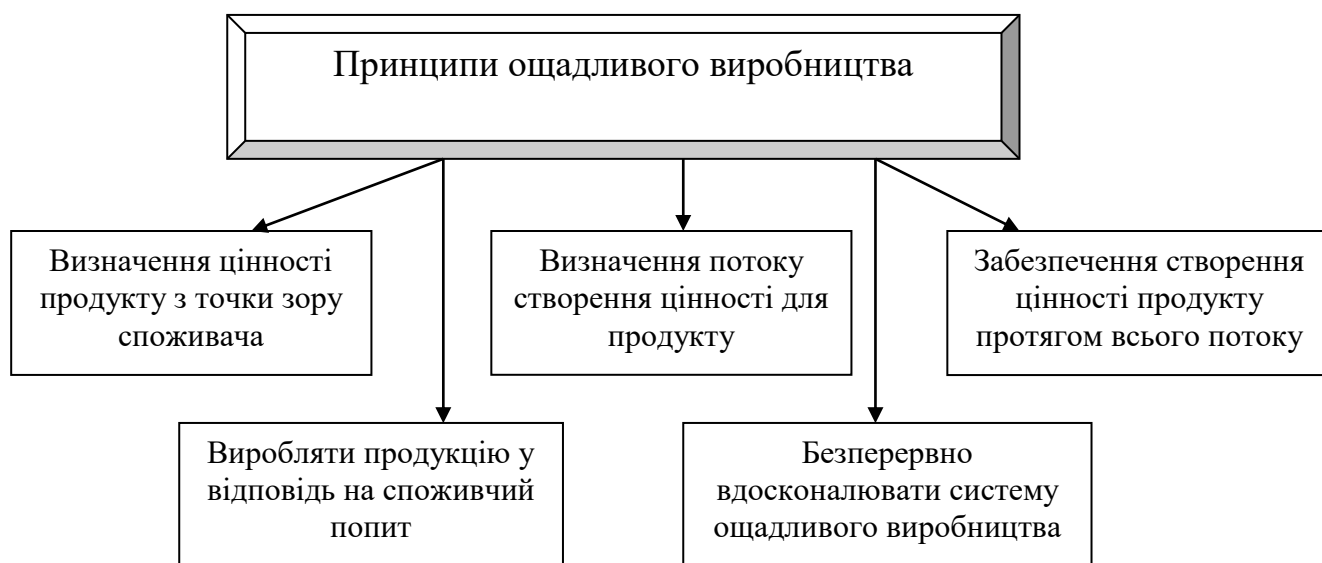


Рис. 1.3 – Принципи ощадливого виробництва

Джерело: складено автором на основі [27]

Визначення цінності продукту з точки зору споживача потребує проведення маркетингових досліджень, оскільки тільки таким способом можна виявити які елементи продукту створюють цінність для споживачів, а які не створюють, а також виявити ступінь цінності. Цінність для споживачів можна виявити досить точно, виміряти у грошовому еквіваленті. Для цього потрібно проводити опитування щодо того, скільки готовий споживач сплатити коштів для отримання

тієї чи іншої функції або елементу продукту. У автомобільній промисловості це зробити відносно легше, адже при виробництві автомобілів частина оснащення входить у базову комплектацію, а частина – у опціональну комплектацію, яка коштує грошей. Збираючи інформацію про те, скільки споживачів виявили бажання встановити додаткове оснащення та отримати додаткові функції, можна зрозуміти, які саме функції створюються цінність для споживачів. У інших галузях механізми отримання інформації про цінність для споживача можуть бути іншими. Дотримання даного принципу найбільш витратне для підприємства.

Після виявлення цінності продукту та його елементів для споживачів, на підприємстві потрібно визначити потік створення цінності протягом всього виробничого процесу. Потік створення цінності в більшості елементів співпадає з матеріальним потоком, який є основною діяльністю логістичної системи підприємства.

Забезпечення створення цінності продукту протягом всього потоку означає, що всі технологічні операції, які здійснюються на підприємстві. Мають збільшувати цінність продукту для споживача, а ті операції, які не додають цінності, мають бути виключені з технологічного процесу або мінімізовані. Так, наприклад, повністю усунути брак та дефекти в процесі виробництва неможливо, але можна мінімізувати відсоток браку та витрати на його виправлення.

Принцип щодо виробництва продукції лише у відповідь на попит споживачів означає, що реагування підприємства на зміни споживчого попиту на продукцію підприємства має бути гнучким, а виробнича та логістична система підприємства має бути побудована таким чином, щоб мати змогу швидко змінювати асортимент продукції, яка випускається у відповідь на запити споживачів. Цей принцип дозволяє зменшити запаси нереалізованої готової продукції на складах підприємства, зменшити витрати на їх зберігання та управління. Швидка реакція на зміну попиту надає підприємству конкурентні переваги на ринку, оскільки підприємство, яке першим задовольнить нові потреби споживачів, отримає перевагу та зможе продати більше продукції за вищою ціною.

Принцип, який передбачає безперервне вдосконалення системи ощадливого виробництва на підприємстві, означає, що система ощадливого виробництва не має бути законсервована, а має постійно вдосконалюватись для того, щоб постійно забезпечувати конкурентні переваги підприємства на ринку.

Як бачимо, основні принципи ощадливого виробництва мають безпосереднє відношення до логістичної системи підприємства, включаючи виробничу логістику. Більшість втрат підприємства, а саме 4 з 7 видів втрат, які, згідно концепції ощадливого виробництва потрібно ліквідувати на підприємстві, теж належать до сфери логістики. Таким чином, ощадлива логістика – це основний елемент концепції ощадливого виробництва, а отже. впровадження стратегії ощадливої логістики на підприємстві дозволить суттєво зменшити витрати та наростити конкурентні переваги підприємства.

Стратегія ощадливої логістики передбачає розгляд всієї логістичної системи підприємства як єдиного цілого, що впливає з принципу визначення потоку створення цінності. Оскільки на підприємствах управління матеріальними потоками здійснюється логістичними системами, то весь процес створення цінності потрапляє у сферу управління логістичної системи підприємства. При цьому визначальну роль у діяльності логістичної системи має відігравати попит споживачів, тобто вся логістична система має працювати як «тягнуча». Це означає, що попит споживачів має впливати на збутову логістику, збутова логістика має надавати інформацію виробництву про необхідність збільшення виробництва тієї продукції, на яку є попит, а виробництво має коригувати свої замовлення закупівельній логістиці, у свою чергу закупівельна логістика має збільшувати закупівлі тих видів сировини та матеріалів, які необхідні для виробництва продукції, яка має найбільший попит на ринку.

Ідеальною ситуацією з точки зору ощадливої логістики є ситуація, коли запасів сировини, матеріалів та готової продукції практично немає, вся продукція постачається, а сировина та матеріали надходять точно в строк. При цьому на складах виробничих запасів існують лише запаси, які проходять технологічну підготовку до виробництва. Але в реальності неможливо досягти повної ліквідації

виробничих запасів та запасів готової продукції на складі, необхідний транспортний та страховий запас на випадок різних непередбачуваних подій, які здатні загальмувати надходження запасів або на деякий час перервати їх.

Тому стратегія ощадливої логістики має передбачати заходи зі скорочення виробничих запасів, але не повну їх ліквідацію. При цьому головним завданням ощадливої логістики має стати відповідність виробничих запасів потребам виробництва та попиту споживачів, відсутність пробілів у номенклатурі постачання запасів. Головною помилкою при організації виробничих запасів є така, коли на складах накопичуються виробничі запаси, які вже не потрібні виробництву або потреба у яких знижується, натомість може не вистачати запасів, які найбільш затребувані виробництвом, оскільки з них виробляється продукція, яка має високий попит у споживачів. У такій ситуації, з одного боку зростають зайві витрати на зберігання надмірних запасів, а зі іншого, виникають перерви в роботі виробництва через нестачу дефіцитних матеріалів та комплектуючих.

Стратегія ощадливої логістики має суттєві переваги перед іншими логістичними стратегіями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги стратегії ощадливої логістики перед іншими логістичними стратегіями та додаткові вимоги до неї

Переваги стратегії ощадливої логістики	Додаткові вимоги до стратегії ощадливої логістики
Розглядає логістичну систему підприємства як єдине ціле, пов'язане рухом матеріального потоку	Потребує більш якісних управлінських кадрів, здатних впроваджувати глибокі зміни на підприємстві
Дозволяє зменшити витрати на управління запасами	Вимагає значних коштів на проведення дослідження потреб споживачів
Одночасно забезпечує зменшення собівартості продукції та зростання її якості	Потребує наявності відповідної бізнес-культури в країні для дотримання термінів та умов поставок сировини та матеріалів
Забезпечує скорочення тривалості виробничого циклу, а отже, більш швидке реагування на зміну ринкового попиту, забезпечує вищу гнучкість виробництва та збуту	Необхідна адаптація стратегії ощадливої логістики до умов різних країн та різних галузей економіки

Джерело: складено автором на основі [4,13]

Основною перевагою стратегії ощадливої логістики порівняно з іншими логістичними стратегіями є те, що резерви зниження витрат у логістичній системі

підприємства знаходять та реалізують не за рахунок зниження якості продукції або зростання тривалості виробництва. Навпаки, впровадження ощадливої логістики дозволяє досягати на перший погляд протилежних цілей, які суперечать одна одній, а саме скорочувати терміни тривалості виробничого циклу при одночасному скороченні витрат та собівартості продукції, а також при зростанні якості виробленої продукції. Менший обсяг запасів на складах підприємства за використання ощадливої логістики не ведуть до збільшення простоїв обладнання та працівників через нестачу сировини, матеріалів та комплектуючих. Навпаки, зменшення запасів прискорює їх обіг, зменшує втрати від псування, пересортування запасів, крадіжок та зловживань з сировиною та матеріалами на складі. При цьому менша кількість запасів зменшує втрати за умови морального старіння матеріалу, зменшує плутанину на складі та час пошуку необхідного матеріалу або виду сировини. Також ощадлива логістика передбачає більш ретельний контроль якості сировини та матеріалів, які надходять від постачальників.

Реалізація даних заходів веде до зростання якості продукції, оскільки при зростанні якості сировини та матеріалів якість виробленої продукції буде вищою, а дефектів та браку буде менше, а отже, менші будуть витрати на виправлення браку. Більш раціональне розміщення виробничих ділянок та обладнання дозволить скоротити технологічний час операцій, що призведе до скорочення тривалості виробничого циклу, запасів незавершеного виробництва. Підприємство отримає конкурентну перевагу у швидкості виведення нових видів продукції на ринок та більш швидкому реагуванню на вимоги покупців та замовників.

Крім того, що стратегія ощадливої логістики надає підприємству переваги та є більш вигідною. Ніж інші логістичні стратегії підприємства, вона вимагає певних ресурсів та умов впровадження від підприємства. В першу чергу впровадження стратегії ощадливо логістики вимагає високого рівня управлінських компетенцій від менеджменту підприємства, не тільки вищої, але й середньої та нижчої ланки. При цьому стратегія ощадливої логістики потребує

постійного вдосконалення для збереження конкурентних переваг. Так, потрібно постійно проводити вивчення уявлення споживачів про цінність продукції підприємства та її складові, для чого маркетингові дослідження мають стати регулярними.

При впровадженні змін, пов'язаних із впровадженням стратегії ощадливої логістики, менеджмент зіткнеться із опором змінам, адже дані зміни досить глибокі та вимагають від працівників логістичної системи виходу з власної зони комфорту.

Запровадження стратегії ощадливої логістики вимагає зміни корпоративної культури підприємства, які б включали основні цінності ощадливої логістики. Також важливо, щоб у країні та регіоні, де працює підприємство, склалось бізнес-середовище, яке сприяє впровадженню даної стратегії. В першу чергу мова йде про бізнес-культуру партнерів. Так, якщо постачальники не зможуть забезпечити вчасну поставку сировини та матеріалів у повному обсязі та номенклатурі, то не можна буде забезпечити безперервне виробництво продукції без створення значних виробничих запасів, також не можна забезпечити випуск всього асортименту продукції, якщо отримувати не повну номенклатуру сировини та матеріалів. У випадку заміни матеріалів та сировини на ті, які не передбачені технологією, якість готової продукції буде знижуватись, що негативно відобразатиметься на продажах.

Також для впровадження стратегії ощадливої логістики необхідно враховувати специфіку країни та галузі, в яких працює підприємство та адаптувати цю стратегію із врахуванням зовнішніх умов ведення бізнесу. Це потребує як додаткових витрат, так і компетенцій керівництва підприємства, які дозволяють адаптувати стратегію до специфіки країни та галузі та забезпечувати успішне застосування стратегії.

1.3. Методичні підходи до формування системи ощадливої логістики на підприємстві

Для формування системи ощадливої логістики в першу чергу необхідно ввести наскрізну систему управління матеріальним потоком на підприємстві. Це означає, що вся логістична система має бути підпорядкована задоволенню потреб покупців, і саме від потреб покупців потрібно відштовхуватись при створенні системи логістики. Таким чином, система ощадливої логістики не має бути фрагментована на окремі складові, такі як транспортний відділ, склад виробничих запасів, склад готової продукції та внутрішню логістику.

Головним елементом створення системи ощадливої логістики на підприємстві має бути створення підрозділу або керівного центру, який би контролював та управляв логістичними процесами на підприємстві. Це може бути відділ логістичного забезпечення або заступник генерального директора підприємства з питань логістики, якому будуть підпорядковуватись такі підрозділи підприємства, як відділ збуту, склади, відділ закупівель, та який буде мати повноваження з координації діяльності логістичних підрозділів з маркетинговим відділом підприємства [19].

У ефективному управлінні матеріальним потоком підприємства важливу роль відіграють інформаційні потоки. Це пояснюється тим, що для координації діяльності різних підрозділів, через які відбувається рух матеріального потоку необхідно мати точну та актуальну інформацію про наявність запасів, незавершене виробництво, кількість запасів готової продукції на складі та обсягах вже відвантаженої готової продукції, яка заходиться в дорозі або вже доставлена в збутову мережу. Це дозволяє точно планувати потреби у виробничих ресурсах, таким чином, щоб не створювати надмірні запаси сировини та матеріалів, при цьому забезпечувати задоволення всіх потреб покупців та замовників.

Забезпечити інформаційні потреби стратегії ощадливої логістики здатні інформаційні системи підтримки прийняття рішень та планування ресурсів на підприємстві. До таких систем відносяться системи планування виробничих

ресурсів (MRP та MRPII) або системи планування ресурсів підприємства (ERP системи). При цьому більш адекватною системою ощадливої логістики є система ERP, оскільки вона планує ресурси підприємства в цілому, а не тільки виробничі запаси, тобто в неї інтегрована функція маркетингу, функція управління виробничими запасами та безпосередньо виробництвом.

За відсутності єдиної інформаційної системи впровадження на підприємстві стратегії ощадливої логістики практичне неможливе. Тому основним методом впровадження стратегії ощадливої логістики є придбання та впровадження на підприємстві системи управління ресурсами підприємства (ERP-системи) [25].

Крім впровадження єдиної інформаційної системи, для впровадження на підприємстві стратегії ощадливої логістики необхідно впровадити зміни в декількох напрямках діяльності підприємства, кожен з яких потребує впровадження своїх специфічних заходів (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Механізм впровадження системи ощадливої логістики на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [25]

Як видно з рисунку 1.4, першим етапом впровадження стратегії ощадливої логістики та її базовим елементом є визначення цінності продукції підприємства з точки зору споживачів. Це означає визначення не тільки загальної цінності продукції, що виробляються підприємством, але й цінності окремих елементів продукції та її окремих функцій. Для цього необхідно перебудовувати роботу маркетингового відділу підприємства таким чином, щоб він зміг проводити маркетингові дослідження. Маркетингові дослідження доцільніше проводити серед існуючих споживачів продукції підприємства, тобто споживач має бути кваліфікованим, щоб оцінити значущість та цінність окремих видів продукції та їх складових частин та функцій зокрема. Для цього найкраще проводити опитування споживачів, наприклад, створити програму лояльності, створювати можливість відгуків про продукцію та зворотного зв'язку зі споживачами на сайті підприємства.

Ще одним методом визначення цінності продукції та її окремих функцій для споживача є проведення функціонально-вартісного аналізу продукції. Для цього продукція аналізується за корисними функціями, які вона здатна виконувати для споживачів та оцінюється вартість кожної функції. Функціонально-вартісний аналіз продукції можна проводити силами експертів, частину з яких становитимуть інженери та технологи підприємства, а іншу частину маркетингологи та представники торгових організацій. Результатом функціонально-вартісного аналізу продукції мають бути рекомендації щодо додавання нових функцій вже існуючим видам продукції або відмова від окремих функцій. Відмова від окремих функцій продукції доцільна за умови, якщо дана функція рідко використовується споживачами при значних витратах на забезпечення можливості реалізації даної функції у продукції. І навпаки, функцію, яка користується попитом у споживачів та яка суттєво підвищує цінність продукції для споживача, доцільно запровадити для вироблюваної продукції. Головним критерієм має бути порівняння зміни ціни продукції внаслідок додавання нової функції та витрат на її додавання.

Для того, щоб визначення цінності продукції для споживача забезпечувало ефективність стратегії ощадливої логістики, необхідно проводити маркетингові

дослідження регулярно, оскільки з часом дані маркетингових досліджень застарівають, з'являються нові види продукції, змінюється мода та уподобання серед споживачів.

Після визначення цінності продукції для споживача необхідно оптимізувати логістичні операції таким чином, щоб кожен етап обробки або переміщення продукції додавав цінність продукції для споживача. З іншого боку, потрібно ліквідувати ті операції, які не додають цінності або максимально мінімізувати ці операції. Так, операції з виправлення браку не додають цінності продукції, а навпаки, знижують цінність продукції для споживачів, оскільки збільшують собівартість продукції, а отже, і ціну продукції, а для споживачів важливо отримувати продукцію певної якості за найнижчою можливою ціною.

Для розробки найкращої послідовності операцій потрібно спланувати раціональне розміщення обладнання, робочих місць, цехів на підприємстві. Це дозволить зменшити непродуктивне переміщення продукції всередині цехів та між цехами, зменшить тривалість виробничих та допоміжних операцій. До задач логістики відносяться побудова оптимальної схеми переміщення сировини, матеріалів, заготовок, напівфабрикатів та деталей по виробничим цехам та між цехами. При планування виробничої логістики основну увагу слід приділити уникненню складування напівфабрикатів в процесі виробництва, щоб не створювати додаткові запаси безпосередньо на виробництві. Такий підхід дозволяє зменшити обсяг незавершеного виробництва, забезпечити скорочення тривалості виробничого циклу, більшу оперативність виробництва та швидкість реакції виробництва на запити покупців. При зниженні тривалості виробничого циклу забезпечується скорочення терміну переналадження виробничої системи на виробництво нової продукції.

Наявність значних запасів незавершеного виробництва у вигляді напівфабрикатів та заготовок не тільки збільшує тривалість виробничого циклу, але й створює проблеми при необхідності переходу на випуск нової продукції. Так, якщо необхідно терміново перейти на випуск нової продукції, то у керівництва підприємства постає дилема: що робити з наявними запасами

незавершеного виробництва. Якщо швидко переналагодити виробництво, то існуюче незавершене виробництво потрібно списувати на збитки або переробляти, що призведе до зайвих втрат. Якщо ж продовжувати виробляти стару продукцію поки не закінчиться заділ заготовок та напівфабрикатів, то це призведе до зростання терміну переналагодження виробництва, також виникає ризик виробництва продукції. Яка буде користуватись значно меншим попитом, що збільшить запаси нереалізованої продукції або потребуватиме надання знижок для реалізації цієї продукції.

Безперебійне виробництво за запитом споживачів можна організувати шляхом налагодження роботи з постачальниками та діяльності складів, на яких зберігаються виробничі запаси.

Організація роботи з постачальниками передбачає диверсифікацію постачальників, оскільки конкуренція між постачальниками сприяє підвищенню надійності поставок та зниженню їх вартості. Залежність лише від одного постачальника є ризикованою. Оскільки навіть у надійного постачальника можуть траплятись перебої з поставками, що призведе до перебоїв в роботі підприємства. Наявність декількох альтернативних постачальників дозволить забезпечити надійність поставок, а отже, зменшити обсяг запасів сировини та матеріалів на складі. Таким чином, навіть якщо вартість поставок у окремих постачальників буде вищою, ніж у інших, все одно диверсифікація буде корисною, оскільки втрати від простоїв внаслідок перебоїв у постачанні матеріалів будуть більшими, ніж від незначного зростання ціни поставок.

У випадку, коли неможливо або недоцільно диверсифікувати поставки певного виду сировини або матеріалів, доцільно створювати відповідний страховий запас такої сировини на складі. Страховий запас має бути визначений на підставі статистичних даних про колишні поставки матеріалів даних постачальником.

Також у роботі з постачальниками важливо обирати тих постачальників, які забезпечують поставки сировини та матеріалів належної якості, дотримуються умов поставки, особливо це стосується термінів поставок. При цьому потрібно у

договорах визначити якість поставленої сировини та матеріалів, методи та способи перевірки їх якості, а також процедуру повернення сировини та матеріалів у випадку, якщо їх якість не відповідає нормі.

Впровадження контролю якості сировини при прийомі на склад від постачальників дозволяє суттєво підвищити ефективність логістичної системи підприємства та радикально скоротити страти підприємства. Так, зростання якості поставленої сировини та матеріалів зменшує відсоток браку та дефектів у готовій продукції, що зменшує витрати на виправлення браку, витрати сировини на виробництво одиниці продукції, а отже, суттєво знижує втрати підприємства та собівартість продукції. Тому налагодження відносин з постачальниками щодо контролю якості поставленої сировини та матеріалів для підприємства буде вигідним навіть за деякого зростання вартості поставок сировини та матеріалів. Крім якості поставленої сировини та матеріалів велике значення в стратегії ощадливої логістики має відсутність пересортування матеріалів, оскільки це веде до того, що підприємство не зможе виробляти потрібну продукцію, а частина запасів буде залишатись невикористаною.

При організації зберігання сировини та матеріалів потрібно позбуватись тих операцій та процесів, які не додають цінність готовій продукції. Наприклад, слід відмовлятися від надмірного зберігання продукції або переміщення її по складу. Тому бажано організувати систему автоматичної реєстрації та ідентифікації партій запасів, щоб можна було їх швидко знайти за потреби та зменшити непродуктивні переміщення та інші не потрібні операції.

Швидке реагування на зміну попиту споживачів означає, що підприємство повинно мати можливість швидкої зміни номенклатури виробництва продукції, впровадження нових зразків продукції у виробництво. Це означає, що у підприємства має бути налагоджений ефективний зворотний зв'язок із покупцями та замовниками продукції.

Слід розрізняти кінцевих споживачів продукції та безпосередніх покупців та замовників підприємства. У більшості випадків підприємства виробляють продукцію для кінцевих споживачів, якими виступають фізичні особи. У той же

час покупцями та замовниками продукції підприємств виступають не кінцеві споживачі напряду, а оптові та роздрібні торгові підприємства, посередники та дистриб'ютори. Торгові підприємства виступають посередниками між виробником та кінцевими споживачами, оскільки вони досліджують ринок, виконують частину маркетингових функцій, а потім передають інформацію у вигляді замовлень виробнику. З метою швидкого реагування на запити ринку, потрібно налагоджувати співробітництво із великими покупцями та замовниками. І виробник і торговець зацікавлений у продажі найбільшого обсягу продукції, тому потрібно співпрацювати у сфері дослідження ринку, вивченні попиту кінцевих споживачів та роздрібних торговців. При цьому чим раніше покупці та замовники будуть формувати зміни у структурі своїх замовлень, тим більш повно вони будуть задовольнятися підприємством, оскільки на переналагодження виробництва потрібен певний час. Налагодження співробітництва з покупцями та замовниками дозволяє збільшити ефективність логістики саме через більш повне задоволення потреб покупців, оскільки часто саме час відіграє вирішальну роль для отримання прибутку на ринку. Тому можливість вчасно задовольнити потреби покупців буде виступати в якості конкурентної переваги підприємства [32].

Оскільки головною метою впровадження стратегії ощадливої логістики є задоволення попиту споживачів, то доцільно організувати позазовний метод обліку та контролю руху матеріальних потоків на підприємстві. Це означає, що при прийомі замовлення від покупця, відділ збуту має спрямувати це замовлення виробництву. А виробництво на підставі даного замовлення визначає свої потреби у матеріалах та сировині та спрямовує його у відділ закупівель. У відділ закупівель відбувається аналіз наявності на складі відповідних матеріалів та можливість оперативного замовлення їх у постачальників. При цьому кожна ланка має бути зацікавлена у якнайшвидшому виконанні відповідного замовлення, оскільки від цього залежить рівень задоволення клієнта, репутація підприємства, рівень прибутку тощо. При отриманні відповідних запасів на склад відбувається їх передача у виробництво, де контролюється виробництво саме з

цих матеріалів готової продукції. Далі вироблена продукція в межах замовлення відвантажується покупцю. При цьому весь процес руху інформації та матеріального потоку контролюється відділом збуту, який контролює весь процес виконання замовлення від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції покупцю. Даний метод дозволяє кардинально зменшити час виконання замовлення.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ПАЛТЕХ» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Палтех» та його конкурентного середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Палтех» зареєстровано 24.10.2016 року за юридичною адресою: Київська область, Бучанський район, с. Небелиця, вулиця Миру, буд. 1Д.

ТОВ «ПАЛТЕХ», код ЄДРПОУ 40912746, надалі Товариство - платник податку на загальній системі, платник ПДВ та платник акцизного податку – займається підприємницькою діяльністю відповідно до видів кодів, які зареєстровані у ЄДР, а саме:

Код КВЕД 46.75 «Оптова торгівля хімічними продуктами»

Код КВЕД 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля»

Код КВЕД 71.20 «Технічні випробування та дослідження»

Код КВЕД 46.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність»

ТОВ «ПАЛТЕХ» є офіційним дистриб'ютором та постачальником продукції нафтохімічної промисловості на території України компаній «Innospec Limited» (США) та «RaChemTech sp. z o.o.» (Польща). Середньорічна чисельність персоналу підприємства становить 19 осіб [21].

Діяльність ТОВ «Палтех» базується на тому, що дане підприємство є представником міжнародної компанії Innospec Inc., яка є одним з провідних світових виробників присадок для нафтопродуктів. Його продукція допомагає виробникам палива виконати вимоги відповідних технічних і домогтися максимального результату. Особлива роль на світовому ринку палива відводиться присадкам. Нафтопереробні заводи змушені переробляти нафту різного походження і виробляти паливо, яке значно відрізняється за своїми властивостями в залежності від географії ринку. Вимоги, що пред'являються нафтопереробною

промисловістю рідко відрізняються простотою, часто вони вимагають комплексних рішень.

У сучасному світі панує уявлення про нафту як про якусь стандартизовану рідину, яка має всюди приблизно однаковий склад та властивості. Але насправді нафта – це складна суміш органічних речовин (переважно вуглеводнів), а також різноманітних домішок, що суттєво впливають на властивості нафти та нафтопродуктів, які виготовляються з різних сортів нафти. Фактично стандартні сорти нафти, наприклад, Brent – це суміші з декількох родовищ, які мають відносно сталі та однакові характеристики. Але нафта з кожного родовища фактично є унікальною, оскільки до складу нафти входить біля тисячі різних речовин, частки яких у нафти з різних родовищ відрізняються, що робить нафту з кожного родовища унікальною. Це означає, що в разі, якщо на нафтопереробному заводі будуть переробляти нафту за однаковою технологією, то при переробці партій нафти з різних родовищ кінцевий продукт теж буде дещо відрізнятися за хімічним складом, а отже, і за властивостями. Але для двигунів внутрішнього згоряння потрібно максимально стандартизоване паливо, яке має стабільні властивості. При відхиленні властивостей палива від тих, під які розрахований даний двигун, відхиляються і показники роботи двигуна, наприклад, зменшується його потужність, зростає витрата палива на 100 км пробігу, також нестандартне паливо може пошкоджувати двигун та призводити до більш швидкого його виходу з ладу.

Отже, для стандартизації моторного палива та надання йому певних властивостей, що роблять його кращим за інші види палива і слугують паливні присадки. Компанія Innospec Inc. виробляє, а підприємство ТОВ «Палтех» як її представник в Україні продає на українському ринку різноманітні добавки та присадки для нафтопродуктів та палива, які покращують їх властивості, дозволяють відповідати екологічним та іншим нормам, забезпечують вищу якість та унікальні експлуатаційні характеристики для нафтопродуктів.

Ще одним видом продукції, яким торгує ТОВ «Палтех» є хімічні суміші та реактиви для нафтогазовидобувної промисловості. Ці суміші забезпечують більш

ефективне буріння свердловин, зниження тертя, зростання терміну експлуатації бурів та іншого обладнання, яке використовується для буріння та видобутку нафти та природного газу.

Наведемо основні види діяльності ТОВ «Палтех» у графічній формі (рис. 2.1).

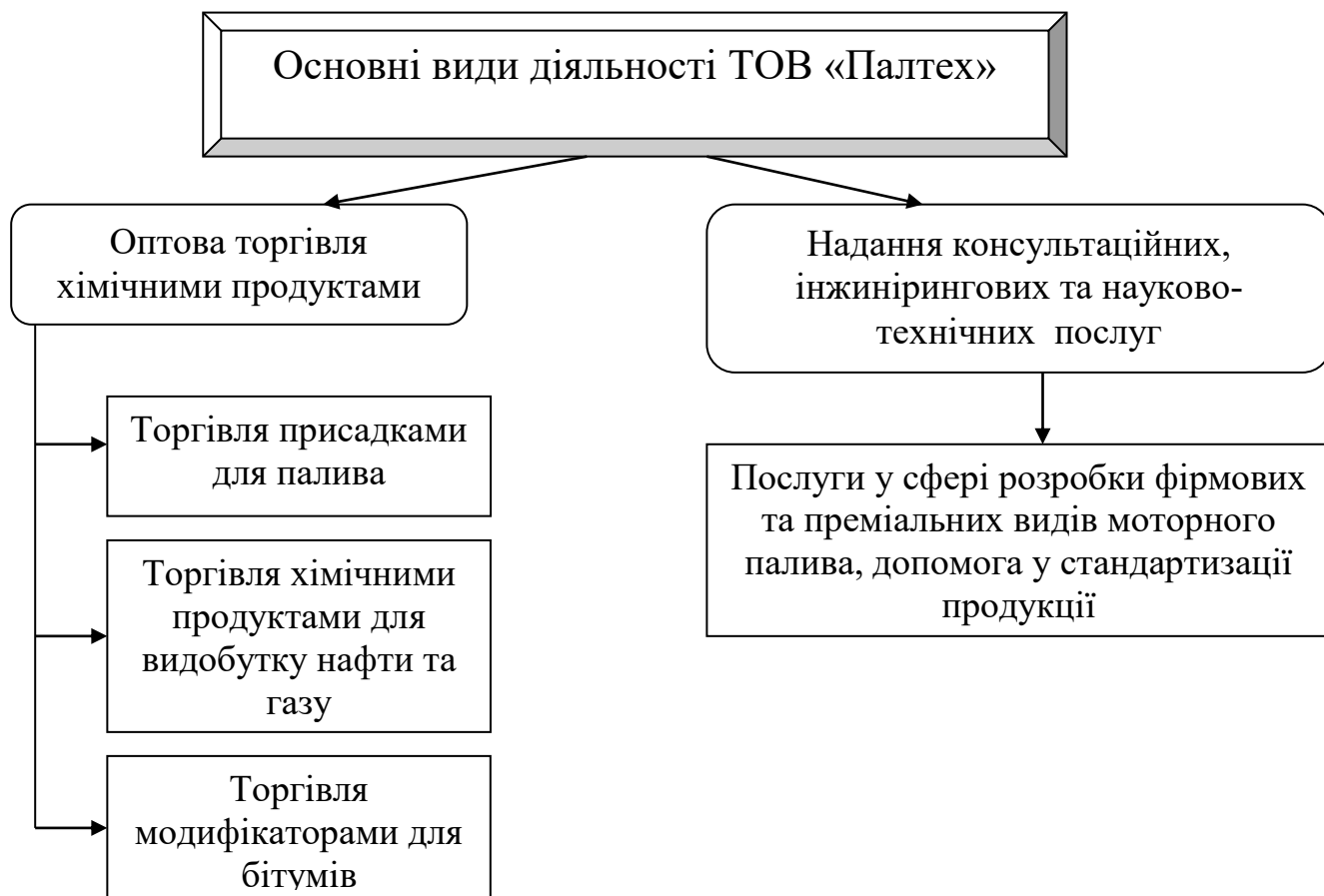


Рис. 2.1 – Види діяльності ТОВ «Палтех»

Джерело: складено автором на основі [21]

Як видно з рисунку 2.1, у ТОВ «Палтех» два основні види діяльності, а саме оптова торгівля хімічними продуктами та надання професійних послуг у сфері розробки рецептури та стандартизації різних видів палива та інших нафтопродуктів.

Необхідність продукції та ринковий попит на продукцію, якою торгує ТОВ «Палтех» викликана наступними факторами:

1) Необхідністю забезпечення стандартизації якісних характеристик моторного палива.

2) Потребою у підвищенні якості моторного палива та надання йому унікальних якостей.

3) Необхідність додержання екологічних стандартів для моторного палива.

4) Потреба у зниженні витрат при транспортуванні нафтопродуктів трубопровідним транспортом.

5) Потреба у маркуванні окремих видів палива.

6) Необхідність у підвищенні ефективності бурових робіт та видобутку нафти та природного газу.

7) Потреба у підвищенні довговічності та експлуатаційних характеристик бітумів та асфальту.

Оптова торгівля хімічними продуктами здійснюється за трьома основними товарними групами: присадками для палива, хімічними продуктами для видобутку нафти та природного газу та модифікаторами бітумів.

У свою чергу, присадки для палива поділяються за типами палива:

- присадки для автомобільних бензинів;
- присадки для дизельного пального;
- присадки для авіаційного палива;
- присадки для біопалив;
- присадки для судового палива;
- присадки для котельного палива;
- присадки для LPG (зрідженого нафтового газу);
- присадки для зниження гідравлічних втрат;
- барвники та маркери;
- ароматизатори;
- антикорозійні присадки та деактиватори металів;
- антистатичні присадки;
- біоцидні добавки;
- стабілізатори середніх дистилатів та важких палив.

Присадки для різних видів палива необхідні для забезпечення відповідності відповідного виду палива екологічним та іншим нормативам та стандартам,

надання паливу додаткових якостей, які дозволяють створити преміальні, брендові види палива, що покращує експлуатаційні та економічні якості такого палива для споживачів. Дані присадки є відносно масовим товаром, оскільки моторне паливо реалізується великими обсягами, що потребує значного обсягу присадок, які додаються у таке паливо. Основною проблемою торгівлі присадками для різних видів палива є те, що в Україні на даний момент не працюють нафтопереробні заводи, що означає, що моторні палива завозяться в Україну вже у готовому вигляді. При цьому більшість присадок, які потрібні для того, щоб паливо відповідало стандартам та екологічним нормативам додаються ще на етапі виробництва палива на нафтопереробних заводах (НПЗ), що розташовані у інших європейських країнах.

Однак мережі АЗС, які працюють в Україні прагнуть створювати власні преміальні марки моторного палива, орендоване паливо та сезонне паливо, що потребує додавання відповідних присадок та може здійснюватись безпосередньо на потужностях таких компаній. Присадки, які використовуються для палива є підакцизним товаром, оскільки самі є компонентами моторного палива, на які поширюються акцизні податки.

Присадки для зниження гідравлічних втрат необхідні при необхідності транспортування нафти або нафтопродуктів чи біопалива трубопровідним транспортом. Трубопровідний транспорт є одним з найбільш економічних видів транспорту, але транспортувати ним можна лише рідкі та газоподібні речовини, бажано щоб вантажі були масовими. Головні втрати при транспортуванні нафти та нафтопродуктів трубопровідним транспортом виникають внаслідок тертя рідини, що транспортується об стінки трубопроводу, а також внаслідок виникнення локальних вихрів у потоці рідини. Тертя призводить до нагрівання рідини, що транспортується та самого трубопроводу, а також призводить до необхідності витрат енергії на транспортування. Чим вища сила тертя та більше вихрів утворюється в рідині, що транспортується, тим більшими будуть витрати енергії на транспортування, а отже, тим більш витратними буде таке транспортування. Присадки, що знижують тертя, дозволяють зменшити витрати

енергії на транспортування нафти та нафтопродуктів або збільшити пропускну здатність трубопроводу при однакових витратах енергії. Також дані присадки призводять до зменшення перепаду тиску у трубопроводі при тій же швидкості транспортування, що веде до зменшення зношення трубопроводу та знижує ризики аварій на трубопроводі. Оскільки властивості нафтопродуктів та сирової нафти відрізняються, то виробляються присадки для зниження гідравлічних втрат для нафтопродуктів та сирової нафти.

Такі присадки, як барвники та маркери необхідні для того, щоб виділяти особливі палива, щоб його можна було відрізнити від інших видів палива. Так, наприклад, якщо паливо призначається для пільгових груп споживачів, наприклад, для громадського транспорту, то барвники та маркери дозволяють виділити таке паливо з-поміж інших та запобігти нецільовому використанню такого палива, крадіжки та перепродажу такого палива. Барвники та маркери тільки забезпечують відповідне забарвлення або дозволяють хімічним шляхом визначити походження палива та його статус, при цьому практично не впливають на інші якості палива. Це ж можна сказати про ароматизатори палива, які використовуються з метою надання паливу відповідного аромату паливу для виділення його з-поміж інших.

Антикорозійні присадки та деактиватори металів необхідні для зниження корозійної активності палива, що веде до корозії металевих ємностей, баків, каністр, у яких зберігається відповідне паливо. Особливо важливими дані присадки є для нафтових компаній, які реалізують великі обсяги палива, займаються роздрібною торгівлею нафтопродуктами, оскільки вони змушені зберігати велику кількість нафтопродуктів тривалий час.

Антистатичні присадки дозволяють зменшити накопичення статичної електрики у паливі під час його зберігання, транспортування та заправки транспортних засобів. Виникнення зарядів статичної електрики – досить часта причина пожеж на АЗС та нафтобазах, оскільки при накопиченні електричних зарядів в паливі, його контакт з провідником, наприклад, металевими деталями транспортних засобів, може призводити до виникнення іскри, що для палива

особливо небезпечно, оскільки практично одразу іскра призводить до займання палива, погасити яке досить складно. Таким чином, антистатичні присадки для палива збільшують електричну провідність палива та сприяють тому, що статичні електричні заряди не накопичуються, а витікають з палива через заземлені резервуари, у яких зберігається паливо. Особливо важливі антистатичні присадки для зберігання палива на автозаправних станціях (АЗС) та нафтобазах, де зберігаються великі обсяги палива та для яких пожежа означає величезні збитки та виникнення небезпеки для сусідніх об'єктів та суспільства в цілому.

Біоцидні добавки у паливо необхідні для того, щоб сприяти зменшенню розповсюдженню та розмноженню бактерій та інших мікроорганізмів в паливі, які сприяють його поступовому розкладанню та зниженню якісних показників.

Паливо – це органічна сполука, яка зазвичай є досить агресивним середовищем для живих організмів, але деякі мікроорганізми можуть харчуватись вуглеводневими сполуками, розкладаючи їх. Особливо активно відбувається даний процес на межі палива та води. Справа в тому, що вода конденсується з повітря, але оскільки більшість нафтопродуктів легша за воду, то вода осідає вниз, тому її досить важко помітити та видалити з палива, особливо при зберіганні великих обсягів палива. Вода не змішується з нафтопродуктами, точніше змішується лише в мізерних обсягах, тому два середовища, тобто нафтопродукт та вода утворюють два шари, які не змішуються, і саме на межі цих шарів активно розмножуються мікроорганізми, які використовують в якості харчування вуглеводні. З одного боку, мікроорганізми отримують доступ до води, без якої неможливе життя, а з іншого боку – до харчування, тобто вуглеводнів, якими харчуються. Мікроорганізми сприяють зменшенню кількості самого палива та змінюють хімічний склад палива, розкладаючи одні речовини та виділяючи інші, які можуть погіршувати якісні характеристики палива. Для зменшення негативного впливу мікроорганізмів на паливо і використовуються біоцидні присадки.

Стабілізатори середніх та важких палив – це речовини, які уповільнюють процеси окислення, утворення агресивних окисних радикалів у паливі та

розшаруванню середніх та важких палив, запусіння палива тощо. Дані присадки містять різноманітні антиоксиданти, інгібітори окислення та запусіння окремих елементів середніх та важких палив.

Хімічні рідини, що використовуються для видобутку нафти та природного газу містять наступні групи товарів:

- присадки для запобігання поглинання бурового розчину;
- присадки для зниження тертя;
- реагенти для видалення відкладень на буровому обладнанні;
- полімери для забезпечення стабільності стовбура свердловини та видалення шламу;
- присадки для контролю парафінових відкладень;
- інгібітори корозії;
- реагенти для видалення сірководню;
- деемульгатори [21].

Всі наведені групи хімічних продуктів полегшують роботу бурових установок та свердловин, які займаються видобутком нафти та природного газу. Так, присадки для запобігання поглинання бурового розчину забезпечують зменшення втрат бурового розчину під час буріння, що економить кошти та зменшує час буріння. Присадки для зниження тертя зменшують витрати енергії на проведення бурових робіт. Реагенти для видалення відкладень на буровому обладнанні видаляють відкладення, які заважають нормальній роботі буру, продовжують час роботи буру у свердловині. Полімери для забезпечення стабільності стовбура свердловини забезпечують стабільність свердловини за весь час її експлуатації, а отже, зменшення експлуатаційних витрат та витрат на підтримання свердловин в робочому стані. Присадки для контролю парафінових відкладень допомагають видаляти зайві парафінові відкладення в нафтових свердловинах, що зменшує витрати та покращує якість видобутої нафти. Інгібітори корозії уповільнюють корозійні процеси в буровому обладнанні, а отже, продовжують термін експлуатації такого обладнання. Реагенти для видалення сірководню забезпечують очищення природного газу та нафти від

сірководню, який суттєво погіршує якість нафти та природного газу, що дозволяє економити на подальшому очищенні природного газу або нафти. Деемульгатори потрібні для того, щоб розділити нафту, яка видобувається у вигляді емульсії, на власне нафту, видалити з нафти зайву воду та солі.

В цілому видобуток нафти в Україні постійно скорочується, оскільки родовища поступово виснажуються, а нові родовища не розвідуються. Тому ринок хімікатів для видобутку нафти теж скорочується, до того ж видобуток нафти дуже низький, у 2021 році було видобуто лише 1,6 млн. тонн нафти. Певний попит на хімічні продукти для нафтовидобувної галузі існує. Видобуток природного газу більш перспективний, обсяг видобутку є досить значним, близько 20 млрд. кубометрів, що забезпечує середній за розмірами ринок збуту реагентів для видобутку природного газу. Оскільки реагенти для видобутку природного газу та нафти не є складовими палива, то дана продукція не є підакцизною.

Модифікатори для бітумів необхідні для покращення експлуатаційних характеристик бітумів, які використовуються для виробництва різних видів дорожнього покриття. Використання даних модифікаторів дозволяє збільшити міжремонтний період автомобільних доріг з 1-2 років до 5-7 років, що суттєво знижує витрати на ремонт автомобільних доріг та підтримання їх у належному стані. Крім дорожнього будівництва, модифікатори бітумів використовуються для модифікації будівельних, покрівельних бітумів, які використовуються у житловому та нежитловому будівництві.

Модифікатори для бітумів є особливо актуальними для України, оскільки дозволяють підвищити якість будівництва автодоріг та зменшити витрати на їх утримання, експлуатацію та ремонт, тому український потенційно досить привабливий для торгівлі даним товаром. Слід зауважити, що ринок дорожнього будівництва в Україні має жорстке державне регулювання та відрізняється високою корумпованістю.

Крім оптової торгівлі продукцією Innospec Inc., підприємство ТОВ «Палтех» надає послуги з розробки нормативно-технічної документації та

стандартів на брендові види палива. Такі послуги актуальні для українських вертикально інтегрованих нафтових компаній та для українських операторів АЗС. Виробництво присадок для палива – це високотехнологічне виробництво, тому більшість вітчизняних компаній не мають відповідних компетенцій, тому мають звертатись до сторонніх компаній для закупівлі таких присадок. Ті ж українські компанії, які не мають власних нафтопереробних виробництв, але є операторами АЗС та закупають паливо у зарубіжних компаній, все одно прагнуть виробляти власні брендові та преміальні види палива, які відрізняються підвищеною якістю та є візитною карткою таких компаній для преміальних клієнтів. У такому випадку більш доцільним є розробка власного брендованого палива та його самостійне виготовлення на власних потужностях зі зберігання нафтопродуктів, оскільки для виробництва такого палива достатньо просто додати відповідні присадки у паливо відповідного стандарту та ретельне перемішування палива та присадок.

Для того, щоб створити брендове паливо, потрібно розробити оригінальну рецептуру такого палива, яке забезпечує перевагу такого палива перед звичайним стандартним паливом, а також зареєструвати таке паливо, захистити його як інтелектуальну власність відповідної компанії. Саме такі послуги надає компанія ТОВ «Палтех» вітчизняним нафтовим компаніям. Дані послуги включають консультацію клієнта щодо можливостей надання паливу відмінних якостей, вартість присадок, які для цього необхідні, допомога у розробці рецептури та технічних умов виробництва такого палива, допомога при проходженні державної реєстрації та проходження узгоджень у різних державних органах нового палива тощо.

Основними клієнтами підприємства ТОВ «Палтех» є інші компанії, тобто всі клієнти підприємства – це великі покупці, які купують продукцію великими партіями. Це означає, що підприємство ТОВ «Палтех» отримує доходи виключно у безготівковому вигляді на розрахунковий рахунок.

Проаналізуємо конкурентне середовище ТОВ «Палтех», використовуючи метод оцінки 5 конкурентних сил М. Портера (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз конкурентних сил Портера для підприємства ТОВ
«Палтех»

Назва конкурентної сили	Характеристика конкурентної сили	Оцінка сили впливу конкурентної сили
Загроза появи товарів-замінників	Повноцінних замінників для різноманітних присадок для палива поки що не існує. Загрозою може виступати поширення електромобілів, яким не потрібні ані паливо, ані присадки для нього. Для українського ринку дана загроза має низький рівень ймовірності, оскільки електродвигуни поки що не можуть замінити ДВЗ у багатьох сферах діяльності, від будівельної техніки до авіаційного та морського транспорту	Низький
Рівень конкуренції всередині галузі	Найбільшим конкурентом компанії ТОВ «Палтех» є ТОВ «Фортіс-Груп», яка є імпортером присадок для палива німецької компанії Petronas. Світових виробників даної продукції небагато, кожен з них віддає перевагу роботі через ексклюзивного імпортера та дистриб'ютора на національних ринках. Також існують непрямі конкуренти, коли відбувається поставка моторного палива із-за кордону з вже доданими присадками.	Середній
Загроза появи нових конкурентів	Ринок України середній за масштабами Європи, але на ньому існують старі гравці, які поділили основних клієнтів, тому вийти на цей ринок новому постачальнику досить складно.	Низький
Вплив з боку постачальників	Оскільки ТОВ «Палтех» працює з одним ексклюзивним постачальником, то сам постачальник зацікавлений у стабільній співпраці з ТОВ «Палтех», тому загрози нестабільних поставок або зміни постачальника практично не існує	Низький
Вплив з боку покупців	Покупці мають значний рівень лояльності та прив'язки до постачальника присадок. Але клієнтами є великі корпоративні покупці, які можуть домовлятися про вигідні умови поставок, тому їх вплив на підприємство існує. Також наявність конкурентів на ринку дозволяє клієнтам теоретично переходити до інших постачальників	Середній

Джерело: складено автором на основі [5,21]

З таблиці 2.1 ми бачимо, що в цілому конкурентне середовище для ТОВ «Палтех» сприятливе. Основними загрозами є існуюча конкуренція на ринку та вплив покупців на підприємство, але ці фактори мають середній вплив на конкурентне середовище, оскільки існують значні бар'єри для входу на ринок даної продукції.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Підприємство в процесі своєї діяльності використовує певні матеріальні та фінансові ресурси, а також отримує фінансові результати своєї діяльності. На підставі співставлення використаних ресурсів та отриманих результатів, можна зробити висновок про результативність та ефективність діяльності підприємства. Для аналізу показників економічної діяльності ТОВ «Палтех», потрібно проаналізувати обсяг та динаміку його активів, пасивів, а також фінансових результатів. Проаналізуємо спочатку обсяг та динаміку активів підприємства ТОВ «Палтех» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяг та динаміка активів ТОВ «Палтех» у 2019-2022 рр.

Показник	Рік*				Абсолютний приріст, тис. грн.			Відносна зміна, %		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Нематеріальні активи, в т.ч.	214,9	193,1	163,5	137	-21,8	-29,6	-26,5	-10,14	-15,33	-16,21
Первісна вартість	294,8	303,9	303,9	303,9	9,1	0	0	3,09	0,00	0,00
Знос	(79,9)	(110,8)	(140,4)	(166,9)	-30,9	-29,6	-26,5	38,67	26,71	18,87
Незавершені капітальні інвестиції	872,5	810	1094,9	702,1	-62,5	284,9	-392,8	-7,16	35,17	-35,88
Основні засоби, в т.ч.	4318,6	3190,2	1823,1	978,5	-1128,4	-1367,1	-844,6	-26,13	-42,85	-46,33
Первісна вартість	7504,6	7513,6	7537	8002,3	9	23,4	465,3	0,12	0,31	6,17
Знос	(3186)	(4323,4)	(5713,9)	(7023,8)	-1137,4	-1390,5	-1309,9	35,70	32,16	22,92
Разом необоротні активи	5406	4193,3	3081,5	1817,6	-1212,7	-1111,8	-1263,9	-22,43	-26,51	-41,02
Запаси	10816,6	9749,7	9457,3	15289,1	-1066,9	-292,4	5831,8	-9,86	-3,00	61,66
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1018,1	2160,4	3755,4	2714,7	1142,3	1595	-1040,7	112,20	73,83	-27,71
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	228,9	177,3	0	0	-51,6	-177,3	0	-22,54	-100,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1763,6	5485,8	7015,7	8024,1	3722,2	1529,9	1008,4	211,06	27,89	14,37
Грошові кошти	2635,4	189,6	1137,2	4694,2	-2445,8	947,6	3557	-92,81	499,79	312,79
Витрати майбутніх періодів	97,2	86,4	18,5	25,7	-10,8	-67,9	7,2	-11,11	-78,59	38,92
Інші оборотні активи	83,7	134,2	372,3	688,7	50,5	238,1	316,4	60,33	177,42	84,99
Разом оборотні активи	16643,5	17983,4	21756,4	31436,5	1339,9	3773	9680,1	8,05	20,98	44,49
Разом активи	22049,5	22176,7	24837,9	33254,1	127,2	2661,2	8416,2	0,58	12,00	33,88

* дані представлені на кінець відповідного року.

Джерело: складено автором на основні [21]

З таблиці 2.2 ми бачимо, що активи підприємства ТОВ «Палтех» найбільш швидко зростали у 2022 році. Так, якщо у 2020 році обсяг активів збільшився на 0,58%, у 2021 році вже на 12%, то у 2022 році зростання обсягу активів склало 33,88% за рік. Зростання обсягу активів відбувалось за рахунок збільшення обсягу оборотних активів, в той же час обсяг необоротних активів постійно скорочувався паротягом 2020-2022 років.

Особливістю підприємства ТОВ «Палтех» є те, що підприємство не має потреби у значних основних засобах, оскільки оптова торгівля не передбачає значних вкладень в будівлі та споруди, а обладнання має відносно невелику вартість. Ми бачимо, що первісна вартість основних засобів підприємства незначно зростає, в той же час залишкова вартість основних засобів скорочується з прискоренням. Це пояснюється тим, що підприємству не потрібне розширення основних засобів, при цьому придбані раніше основні засоби поступово зношуються, що веде до зменшення вартості основних засобів. Побідна ситуація склалась з нематеріальними активами, які поступово амортизуються, а їх залишкова вартість зменшується. Це призвело до того, що необоротні активи в цілому зменшувались з прискоренням.

Особливості бізнесу ТОВ «Палтех» полягають у тому, що обсяги продажу продукції слабо прогнозовані, нерегулярні. В результаті цього відбувається зміна окремих частин оборотних активів в досить широких межах. Наприклад, якщо великий покупець придбає велику партію продукції, різко зростає дебіторська заборгованість. При здійсненні оплати за поставки продукції, навпаки, дебіторська заборгованість може значно зменшитись, натомість зростає обсяг грошових коштів на поточному рахунку. Більш стабільним є обсяг запасів, що пояснюється тим, що підприємство має тримати різноманітні запаси на складах для задоволення замовлень покупців у короткі терміни. Необхідність значних запасів товарів на складах пояснюється тим, що весь товар імпортується, а процес транспортування та розмитнення товару, що надійшов із-за кордону займає значний час. Отже, для забезпечення оперативного виконання замовлень, ТОВ «Палтех» має тривати значні запаси товарів на складі.

Інша поточна дебіторська заборгованість в основному складається з виданих авансів постачальникам. Ця частина оборотних активів теж є необхідною для ведення бізнесу підприємства, оскільки вона необхідна для забезпечення вчасної доставки продукції.

Ми бачимо, що обсяг грошових коштів змінювався у найбільш широких межах, при цьому обсяг запасів у 2020-2021 роках незначно скорочувався, а у 2022 році збільшився на 61,66%, що свідчить про збільшення обсягів діяльності підприємства, що вимагає зростання запасів для забезпечення виконання всіх замовлень покупців. Інша поточна дебіторська заборгованість зростала протягом всього досліджуваного періоду. В результаті всіх змін, оборотні активи підприємства збільшувались протягом досліджуваного періоду з прискоренням.

Крім обсягу та динаміки активів, доцільно проаналізувати структуру активів підприємства та структурні зміни, які відбулись в активах підприємства за досліджуваний період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура активів ТОВ «Палтех» у 2019-2022 рр.

Показник	Структура, %				Зміна структури, %		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Нематеріальні активи, в т.ч.	0,97	0,87	0,66	0,41	-0,10	-0,21	-0,25
Первісна вартість	1,34	1,37	1,22	0,91	0,03	-0,15	-0,31
Знос	-0,36	-0,50	-0,57	-0,50	-0,14	-0,07	0,06
Незавершені капітальні інвестиції	3,96	3,65	4,41	2,11	-0,30	0,76	-2,30
Основні засоби, в т.ч.	19,59	14,39	7,34	2,94	-5,20	-7,05	-4,40
Первісна вартість	34,04	33,88	30,34	24,06	-0,15	-3,54	-6,28
Знос	-14,45	-19,50	-23,00	-21,12	-5,05	-3,51	1,88
Разом необоротні активи	24,52	18,91	12,41	5,47	-5,61	-6,50	-6,94
Запаси	49,06	43,96	38,08	45,98	-5,09	-5,89	7,90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,62	9,74	15,12	8,16	5,12	5,38	-6,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,04	0,80	0,00	0,00	-0,24	-0,80	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,00	24,74	28,25	24,13	16,74	3,51	-4,12
Грошові кошти	11,95	0,85	4,58	14,12	-11,10	3,72	9,54
Витрати майбутніх періодів	0,44	0,39	0,07	0,08	-0,05	-0,32	0,00
Інші оборотні активи	0,38	0,61	1,50	2,07	0,23	0,89	0,57
Разом оборотні активи	75,48	81,09	87,59	94,53	5,61	6,50	6,94
Разом активи	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 2.3 ми бачимо, що у структурі активів абсолютно переважають оборотні активи, при цьому частка оборотних активів має тенденцію до постійного зростання. Так, якщо у 2019 році частка оборотних активів становила 75,48%, то у 2022 році – вже 94,53%, тобто практично на 20% більше. Але подальше зростання частки оборотних активів неможливе, адже вони не можуть становити більше 100%, а вартість необоротних активів не може бути нульовою. Якщо необоротні активи будуть повністю зношені та амортизовані, потрібно буде або купувати нове обладнання або проводити дооцінку існуючого обладнання, якщо після закінчення терміну експлуатації вони ще будуть придатними для подальшого використання. В середньому за 2019-2022 роки зменшувалась частка всіх елементів необоротних активів.

У складі оборотних активів найбільшу частку становлять запаси, складаючи майже половину всіх активів компанії. З 2020 року друге місце у складі оборотних активів посідає інша поточна дебіторська заборгованість, частка якої становить 24-28% від усіх активів підприємства.

Такий великий обсяг запасів та іншої поточної дебіторської заборгованості пов'язаний з особливостями бізнес-моделі підприємства. Для діяльності підприємства не потрібне складне та дороге обладнання, а приміщення складів та офісу можна орендувати, що набагато зручніше, ніж купувати власні склади та офісні приміщення. Основними активами підприємства є якраз оборотні активи, адже основною діяльністю підприємства є оптова торгівля, що означає, що основні інвестиції спрямовуються у запаси товару та авансові платежі постачальникам. Необхідність тримати значні запаси товарів та авансових платежів постачальнику пояснюється тривалим процесом доставки продукції від постачальника та непередбачуваністю попиту на продукцію з боку постачальників.

Третє-четверте місце за часткою в оборотних активах посідають дебіторська заборгованість та грошові кошти. В залежності від поточного етапу ділового циклу компанії, переважають або грошові кошти або дебіторська заборгованість за поставлені товари, роботи, послуги.

Крім активів підприємства, які слугують для провадження діяльності підприємства, існують також джерела фінансування активів, які відображаються у пасиві балансу підприємства. Метою аналізу пасивів підприємства є вивчення обсягу власних коштів підприємства та порівняння їх із зобов'язаннями підприємства, визначення основних джерел фінансування діяльності підприємства, їх динаміки за досліджуваний період, вивчення структури джерел фінансування підприємства. На підставі проведення аналізу пасивів підприємства можна зробити висновок про фінансову стійкість підприємства, надійність фінансування діяльності підприємства. Проведемо аналіз обсягу та динаміки пасивів підприємства ТОВ «Палтех» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Обсяг та динаміка пасивів ТОВ «Палтех» у 2019-2022 рр.

Показник	Рік*				Абсолютний приріст, тис. грн.			Відносна зміна, %		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Пайовий капітал	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	0	11,5	11,5	11,5	11,5	0	0	-	0	0
Нерозподілений прибуток	8361,1	8551,2	8986,8	15388,2	190,1	435,6	6401,4	2,27	5,09	71,23
Разом власний капітал	8461,1	8662,7	9098,3	15499,7	201,6	435,6	6401,4	2,38	5,03	70,36
Довгострокові зобов'язання	112,7	0	0	0	-112,7	0	0	-100	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7351,5	6737,2	7265,1	4566,3	-614,3	527,9	-2698,8	-8,36	7,84	-37,15
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13,3	11,3	269,8	1939,8	-2	258,5	1670	-15,04	2287,61	618,98
Інші поточні зобов'язання	6110,9	6765,5	8204,7	11248,3	654,6	1439,2	3043,6	10,71	21,27	37,10
Разом поточні зобов'язання	13475,7	13514	15739,6	17754,4	38,3	2225,6	2014,8	0,28	16,47	12,80
Разом пасиви	22049,5	22176,7	24837,9	33254,1	127,2	2661,2	8416,2	0,58	12,00	33,88

* дані представлені на кінець відповідного року.

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 2.4 ми бачимо, що після 2019 року підприємство ТОВ «Палтех» не мало довгострокових зобов'язань, отже, у 2020-2022 роках всі пасиви підприємства склались з власного капіталу та поточних зобов'язань. В 2020 та 2022 роках власний капітал зростає швидше за поточні зобов'язання та валюту балансу в цілому. У 2021 році поточні зобов'язання зростали швидше за власний капітал. Пайовий капітал підприємства був стабільним весь досліджуваний

період, додатковий капітал зріс лише у 2020 році з нуля до 11,5 тис. грн., а зростання власного капіталу відбувалось за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

У поточних зобов'язаннях стабільно зростає обсяг інших поточних зобов'язань, основну частину яких складають зобов'язання за отриманими авансами та зобов'язання перед іншими кредиторами. У той же час кредиторська заборгованість за поставлені товари, роботи та послуги змінювалась у різних напрямках, в цілому за 2019-2022 роки мала тенденцію до скорочення. Ми бачимо, що протягом 2021 та 2020 років досить сильно зросли поточні зобов'язання підприємства перед бюджетом, що можна пояснити наслідками пандемії коронавірусу та війни, які спричинили до зростання обсягу заборгованості та послаблення вимог держави до термінів погашення такої заборгованості. Проаналізуємо структуру пасивів підприємства ТОВ «Палтех» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура пасивів ТОВ «Палтех» у 2019-2022 рр.

Показник	Рік				Відносна зміна, %		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Пайовий капітал	0,45	0,45	0,40	0,30	0,00	-0,05	-0,10
Додатковий капітал	0,00	0,05	0,05	0,03	0,05	-0,01	-0,01
Нерозподілений прибуток	37,92	38,56	36,18	46,27	0,64	-2,38	10,09
Разом власний капітал	38,37	39,06	36,63	46,61	0,69	-2,43	9,98
Довгострокові зобов'язання	0,51	0,00	0,00	0,00	-0,51	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33,34	30,38	29,25	13,73	-2,96	-1,13	-15,52
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,06	0,05	1,09	5,83	-0,01	1,04	4,75
Інші поточні зобов'язання	27,71	30,51	33,03	33,83	2,79	2,53	0,79
Разом поточні зобов'язання	61,12	60,94	63,37	53,39	-0,18	2,43	-9,98
Разом пасиви	100	100	100	100	-	-	-

Джерело: складено автором на основні [21]

Як видно з таблиці 2.5, у структурі власного капіталу абсолютно переважає нерозподілений прибуток, при цьому частка власного капіталу у пасивах підприємства мають тенденцію до зростання. Для забезпечення фінансової автономії підприємства необхідно, щоб власний капітал становив не менше 50% валюти балансу. За цим показником підприємство ТОВ «Палтех» не є фінансово автономним. Але існує позитивна тенденція до зростання частки власного капіталу

у валюті балансу, що дозволяє сподіватись на те, що підприємство у найближчі рік-два стане фінансово автономним.

Слід враховувати особливості господарської діяльності підприємства. Для безпеки фінансування власний капітал має перевищувати необоротні активи. Якщо порівняти таблиці 2.2 та 2.4, то ми побачимо, що за весь досліджуваний період власний капітал суттєво перевищував необоротні активи, тому забезпечувалась платоспроможність підприємства та його фінансова стійкість.

Крім даних балансу підприємства, його діяльність характеризується також показниками фінансових результатів, доходів від реалізації товарів, послуг та робіт. Проаналізуємо обсяг та динаміку показників результатів діяльності ТОВ «Палтех» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяг та динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Палтех» у 2019-2022 рр.

Показник	Рік, тис. грн.				Абсолютний приріст, тис. грн.			Відносна зміна, %		
	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації	28628,8	14293,5	19584,8	50870,8	-14335,3	5291,3	31286	-50,07	37,02	159,75
Інші операційні доходи	562	493,4	238,3	1718,5	-68,6	-255,1	1480,2	-12,21	-51,70	621,15
Разом доходи	29190,8	14786,9	19823,1	52589,3	-14403,9	5036,2	32766,2	-49,34	34,06	165,29
Собівартість реалізованої продукції	16969,7	9556,9	13470,6	33086,9	-7412,8	3913,7	19616,3	-43,68	40,95	145,62
Інші операційні витрати	10958,5	5071,3	5821,3	11573,9	-5887,2	750	5752,6	-53,72	14,79	98,82
Разом витрати	27928,2	14628,2	19291,9	44660,8	-13300	4663,7	25368,9	-47,62	31,88	131,50
Фінансовий результат до оподаткування	1262,6	158,7	531,2	7928,5	-1103,9	372,5	7397,3	-87,43	234,72	1392,56
Податок на прибуток	383,5	33,2	95,6	1427,1	-350,3	62,4	1331,5	-91,34	187,95	1392,78
Чистий прибуток (збиток)	879,1	125,5	435,6	6501,4	-753,6	310,1	6065,8	-85,72	247,09	1392,52

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 2.6 ми можемо побачити, що у 2020 році порівняно з 2019 роком чиста виручка від реалізації зменшилась вдвічі, тобто приблизно на 50%, а чистий прибуток скоротився на 85,72%. Таке глибоке падіння обсягу виручки та чистого прибутку було пов'язане із пандемією коронавірусу, початок якої прийшовся на 2020 рік. Внаслідок пандемії та карантинних заходів суттєво скоротився обсяг перевезень як громадським, так і особистим пасажирським транспортом, значна частина працівників була переведена на віддалений режим роботи, що зменшило потребу поїздках на власному автомобілі. Розвиток служб доставки призвів до

скорочення потреби в с особистих поїздках за покупками, до того ж частина магазинів були зачиненими внаслідок карантинних заходів. Також пандемія призвела до загального спаду економіки в Україні, а також до скорочення перельотів літаками. Всі ці фактори вплинули на суттєве скорочення споживання моторного пального як для автомобілів так і для авіаційного транспорту. Скорочення споживання моторного палива та загальна економічна криза внаслідок пандемії призвели до скорочення попиту на присадки до палива та іншу продукцію. У 2021 році відбувалось відновлення обсягу продажів, при цьому обсяг реалізації збільшився на 37,02%, але досягти рівня 2019 року у 2021 році не вдалось. Чистий прибуток в 2021 році збільшився порівняно з 2020 роком на 247,09%, але обсяг чистого прибутку у 2021 році все одно був меншим за рівень 2019 року практично вдвічі.

У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабної війни, обсяги продажів ТОВ «Палтех» збільшились на 159,75%, а загальні доходи зросли на 165,29%. При цьому чистий прибуток збільшився на 6065,8 тис. грн. або на 1392,52%. Це можна пояснити тим, що у 2022 році суттєво змінилась структура імпорту палива в Україну. Якщо раніше паливо імпортувалось переважно з Росії та Білорусії і воно вже мало деякі присадки, то зараз паливо імпортується переважно з країн ЄС, і часто європейське паливо не розраховане на українські умови експлуатації та мають інші характеристики. Це вимагає значної кількості присадок для палива, які будуть здатні привести якісні характеристики палива до українських стандартів.

Також зауважимо, що збільшилось споживання моторного палива збройними силами, особливо це стосується дизельного палива. Оскільки зарубіжне паливо не розраховане на використання в українських умовах, особливо взимку, то потрібні присадки для створення зимових видів дизельного палива, яке дозволяє легко заводити техніку взимку.

У таких умовах підприємство ТОВ «Палтех» отримало високий та стабільний попит на свою продукцію, при цьому на початку 2022 року навіть не могло задовольнити весь попит. Тому зросли як обсяги реалізації продукції, так і

ціни, що призвело до того, що чистий прибуток підприємства зростав значно швидше за виручку від реалізації продукції.

Також на швидке зростання чистого прибутку у 2022 році вплинув той факт, що інші операційні витрати, до складу яких входять адміністративні витрати та витрати на збут, зростали значно повільніше за виручку від реалізації, лише на 98,82%.

Для аналізу результатів діяльності підприємства та його ефективності, доцільно проаналізувати показники рентабельності підприємства, які включають рентабельність активів, власного капіталу, продажів, доходів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Палтех» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	22113,1	23507,3	29046	1394,2	5538,7	6,30	23,56
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	8561,9	8880,5	12299	318,6	3418,5	3,72	38,49
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	14293,5	19584,8	50870,8	5291,3	31286	37,02	159,75
Сукупні доходи, тис. грн.	14786,9	19823,1	52589,3	5036,2	32766,2	34,06	165,29
Чистий прибуток, тис. грн.	125,5	435,6	6501,4	310,1	6065,8	247,09	1392,52
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	158,7	531,2	7928,5	372,5	7397,3	234,72	1392,56
Рентабельність активів, %	0,568	1,853	22,383	1,286	20,530	226,51	1107,91
Рентабельність власного капіталу, %	1,466	4,905	52,861	3,439	47,956	234,64	977,67
Рентабельність продажів за прибутком до оподаткування, %	1,110	2,712	15,586	1,602	12,873	144,29	474,62
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	0,878	2,224	12,780	1,346	10,556	153,32	474,61
Рентабельність доходу за чистим прибутком, %	0,849	2,197	12,363	1,349	10,165	158,91	462,59

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що рентабельність активів у 2020-2021 роках була дуже низькою, а рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 1,466%, а у 2021 році – лише 4,905%. Таким чином, у 2020-2021 роках рентабельність власного капіталу була меншою за рівень інфляції, отже, власники

підприємства не отримували прибутків, які б покривали хоча інфляцію. Але у 2022 році рентабельність активів збільшилась на 20,53 відсоткових пункти до 22,383%, що є досить високим показником. Рентабельність власного капіталу при цьому зросла на 47,956 відсоткових пункти до 52,861%. Отже, у 2022 році підприємство забезпечило дуже високу рентабельність власного капіталу, яка перевищує не тільки рівень інфляції, але й у декілька разів перевищує відсотки за банківськими вкладами, що означає, що підприємство забезпечує рентабельність вкладеного підприємцем капіталу значно вище за середню по країні.

Аналогічним чином у 2022 році зросла рентабельність продажів підприємства за прибутком до оподаткування та за чистим прибутком. Отже, ми можемо зробити висновок, що у 2020-2021 роках на підприємстві ТОВ «Палтех» спостерігалась дуже низька рентабельність активів, власного капіталу та продажів, що було викликано наслідками пандемії коронавірусу. При цьому підприємство залишалось прибутковим, а отже могло продовжувати свою діяльність на ринку. У 2022 році всі показники рентабельності підприємства різко зросли до рівнів, що суттєво перевищують середні по країні, що робить підприємство ТОВ «Палтех» досить успішним та привабливим для власників та інвесторів.

2.3. Аналіз логістичної системи ТОВ «Палтех» та виділення наявних елементів ощадливої логістики

Оскільки підприємство ТОВ «Палтех» займається в основному імпортом та оптовою торгівлею присадками для нафтопродуктів, то логістика в її діяльності відіграє важливу роль. Для своїх клієнтів ТОВ «Палтех» виконує деякі логістичні функції, наприклад, імпорт та розмитнення продукції, зберігання продукції на складі, доставка замовнику тощо. Бізнес-модель підприємства передбачає управління запасами підприємства з метою повного та швидкого задоволення потреб покупців та замовників, що означає створення запасів продукції на складах, визначення структури запасів, графіку замовлень окремих видів товарів у

постачальників, які будуть спиратись на потенційний попит на продукцію з боку покупців.

Логістичну систему підприємства ТОВ «Палтех» можна представити у схематичному вигляді (рис. 2.2).

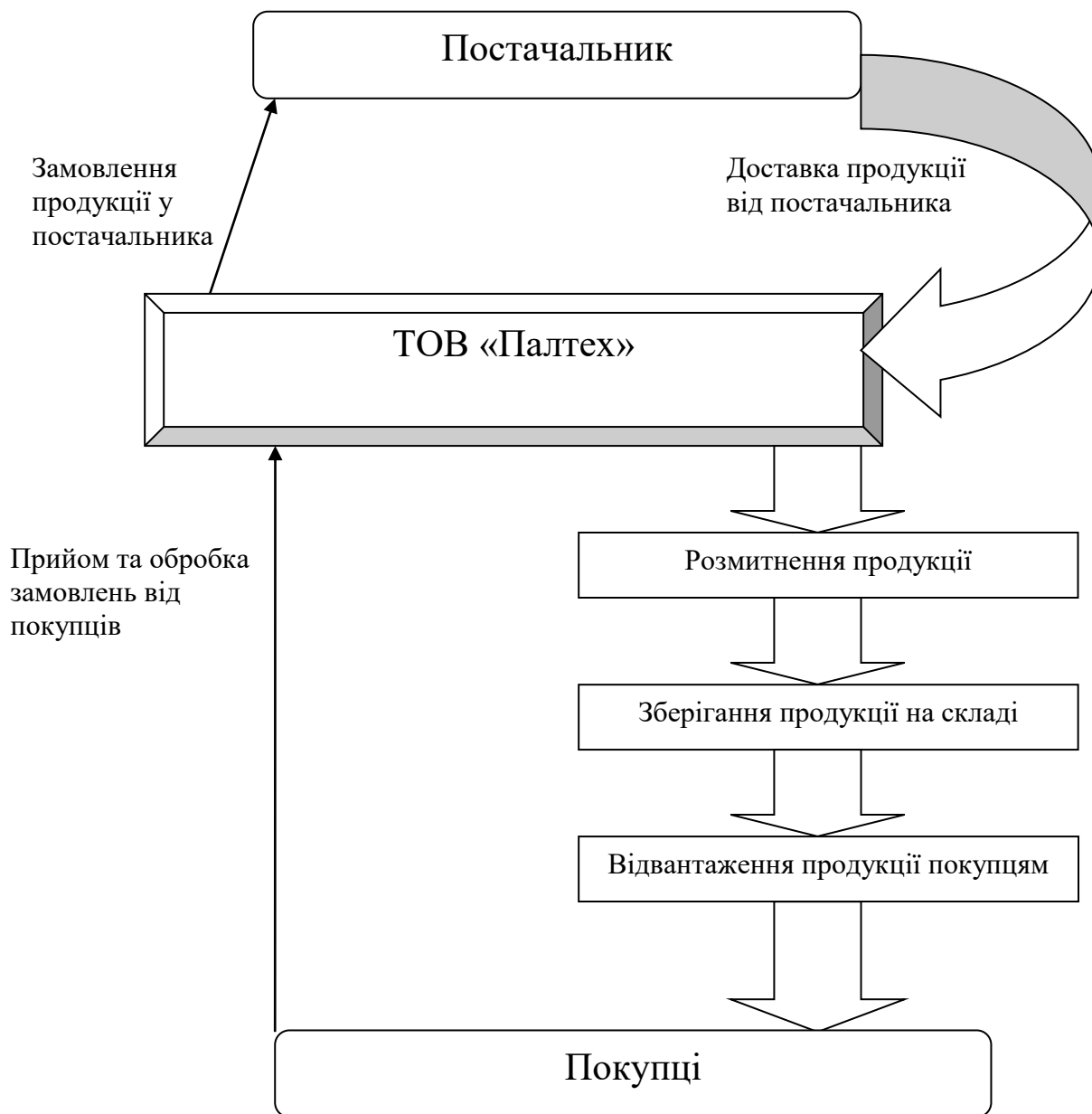


Рис. 2.2 – Схема руху матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві ТОВ «Палтех»

Джерело: складено автором на основі [21]

На рисунку 2.2 видно, що підприємство ТОВ «Палтех» виконує роль посередника між виробником присадок та покупцями цієї продукції в Україні. В процесі виконання посередницької діяльності, підприємство здійснює операції, які економлять покупцям час та кошти. Адже більш доцільно та дешево купувати

продукцію у представника іноземної компанії одразу в Україні, ніж самостійно займатись імпортом цієї продукції, розмитненням, зберіганням її на складах. Отже, роль посередника дуже важлива, оскільки він організовує ланцюжок доставки та забезпечує надання логістичних послуг, навіть якщо частину цих послуг безпосередньо надають інші підприємства, наприклад, перевізники, митні брокери та інші компанії.

Одним з найбільш важливих етапів логістичної діяльності підприємства є замовлення та доставка продукцію із-за кордону в Україну, тобто безпосередньо транспортування імпортової продукції. Головною особливістю даного етапу логістичної діяльності ТОВ «Палтех» є її гнучкість. Доставка продукції в Україну можлива різними шляхами, а фізичний обсяг імпорту не настільки великий, щоб створювати логістичні проблеми з доставкою. Тому доставку можна здійснювати різними видами транспорту, такими як морський, залізничний, автомобільний, річковий транспорт. Звичайно більш дешевим способом доставки є морський транспорт, але після початку повномасштабних військових дій в Україні, морські поставки стали практично недоступними. Тому ТОВ «Палтех» переорієнтувало імпорт на інші види транспорту, зокрема на залізничний та автомобільний транспорт та доставку з Польщі, Румунії та деяких інших напрямків.

У підприємства ТОВ «Палтех» є два основні постачальники:

- Innospec Limited, США;
- PaChemTech sp.z o.o, Польща.

Підприємство ТОВ «Палтех» продає лише продукцію американської компанії Innospec Limited, а другий постачальник, PaChemTech sp.z o.o є представником компанії Innospec Limited у Польщі, тобто це не виробник, а лише посередник. Тим не менше, частину продукції нашому підприємству постачає польський посередник, що обумовлене зручністю доставки та коротким логістичним плечем доставки з Польщі. Фактично PaChemTech sp.z o.o виконує відносно ТОВ «Палтех» ту ж роль, яку і наше підприємство виконує по відношенню до своїх покупців, тобто роль посередника та логістичного вузла.

Доставка продукції з США вимагає певного часу на її здійснення, між замовленням продукції та перетином нею митного кордону України може пройти від двох тижнів до місяця. Здійснення поставки з території Польщі відбувається протягом декількох днів. Отже, замовлення продукції у PaChemTech sp.z o.o дозволяє більш оперативно отримати замовлення. Недоліком замовлення у польської компанії є те, що не завжди на складі наявна необхідна ТОВ «Палтех» продукція, а у польської компанії є й інші клієнти, задоволення потреб яких є пріоритетнішим для неї, ніж задоволення потреб ТОВ «Палтех».

Другим важливим елементом логістичного ланцюжку підприємства є розмитнення продукції, яке відбувається на митниці, а товар у цей час зберігається на митному складі. В процесі розмитнення продукції, ТОВ «Палтех» користується послугами митного брокера. Процедура розмитнення є досить витратною для підприємства, оскільки при розмитненні продукції необхідно здійснити всі платежі до державного бюджету одноразово. До цих платежів відносяться: ввізне мито та митні збори, акцизний податок, ПДВ. Більшість продукції, імпортованої ТОВ «Палтех» є присадками для моторного палива, а отже, на них розповсюджується акцизний податок на паливо. При цьому податки та збори, які необхідно сплатити підприємству при розмитненні товару можуть становити від 30% до 40% від митної вартості товару. Таким чином, розмитнення потребує вкладання значних оборотних коштів у продукцію. У випадку, якщо на імпортовану продукцію вже є замовник, то витрати на розмитнення виправдані, оскільки продукція одразу ж після розмитнення буде реалізована, а отже, підприємство поверне витрати на розмитнення у вигляді ПДВ та вартості продукції. У разі ж, якщо розмитнена продукція буде зберігатись на складі, то витрати на розмитнення будуть збільшувати непродуктивне відволікання оборотних коштів, які будуть заморожені у запасах продукції на складі.

Розмитнення та витрати, які з ним пов'язані мають відношення до зберігання продукції на складах підприємства ТОВ «Палтех». Особливість бізнесу ТОВ «Палтех» полягає у тому, що попит на продукцію слабо прогнозований, оскільки залежить від низки факторів, частина з яких не залежить від

підприємства та навіть від покупців продукції. Так, попит на продукцію підприємства залежить від попиту на кінцеву продукцію клієнтів ТОВ «Палтех», від структури попиту, а саме попиту на преміальні сорти палива, від рівня конкуренції на ринку, від сезонних факторів тощо.

Разом із слабою прогнозованістю попиту на продукцію, існує і проблема тривалого часу доставки продукції. Обидва ці фактори призводять до необхідності створення значних запасів товару на складах. Управління складськими запасами полягає не тільки у забезпеченні зберігання товарів на складах, створенні умов, які забезпечують збереження якостей продукції. Одним з головних завдань управління складськими запасами є класифікація запасів, виділення найбільш ходових товарів, створення достатніх поточних, страхових та транспортних запасів тих товарів, які забезпечують найбільшу частку доходів підприємства та які є критично важливими для наших клієнтів.

Наступною ланкою логістичної системи ТОВ «Палтех» є перевезення товарів на склади та безпосередньо покупцям зі складів. Що стосується перевезення, то оскільки в 2022 році немає можливості доставляти продукцію до українських портів морським транспортом, то доставка відбувається в декілька етапів (рис. 2.3).

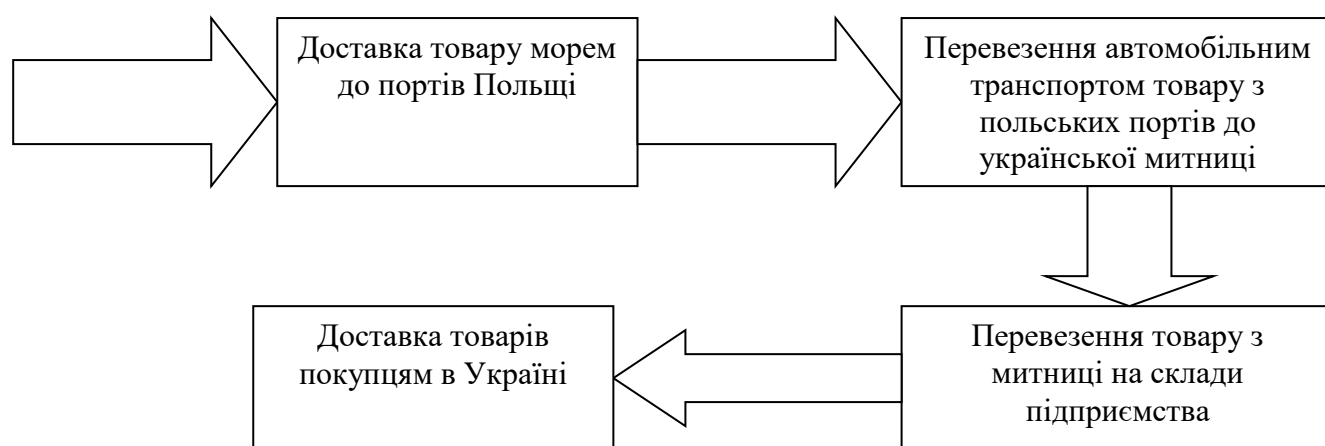


Рис. 2.3 – Основні етапи транспортування товарів ТОВ «Палтех»

Джерело: складено автором на основі [21]

На рисунку 2.3 показана схема транспортування товарів у логістичному ланцюжку ТОВ «Палтех» за умови, якщо товар доставляється з США або інших країн, де розташовані виробничі потужності компанії Innospec Limited. У разі, ж

якщо продукція транспортується з польських складів підприємства PaChemTech sp.z o.o, то у такому разі пропускається етап доставки продукції морем до Польщі.

У сфері діяльності підприємства ТОВ «Палтех» знаходяться лише останні три етапи, адже доставка морським транспортом виконується за рахунок та під відповідальність виробника продукції. Перевезення до українського митного кордону, перевезення з митниці на склад та зі складу безпосередньо замовникам та покупцям здійснюється ТОВ «Палтех». Оскільки компанія ТОВ «Палтех» - це невелике підприємство, у якому працюють лише 18 осіб, то воно не може забезпечити перевезення товару, але наше підприємство відповідає за організацію транспортування продукції. Власне перевезення виконуються підрядниками ТОВ «Палтех» - транспортними підприємствами, які забезпечують транспортування власним автомобільним транспортом. Наведемо основних перевізників, послугами яких користується ТОВ «Палтех» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні перевізники, послугами яких користується ТОВ «Палтех»

Назва перевізника	Спеціалізація та перевезення, які здійснюються перевізником
ТОВ «Ринг-Транс»	Внутрішні вантажні перевезення, використовується для перевезень по Україні, зі складів підприємства великим покупцям
ФОП Літвінчук Віталій Володимирович	Міжнародні та внутрішні вантажні перевезення, використовується для перевезення товару з Польщі до української митниці та з митниці до складів підприємства
ФОП Пилипюк Тарас Петрович	Митне декларування, міжнародні вантажні перевезення, використовується для перевезення від зарубіжних постачальників до митного складу, здійснення митного декларування на митному кордоні
ТОВ «Нова Пошта»	Перевезення всередині України, використовується для доставки дрібних та середніх партій товару зі складів підприємства покупцям в різних містах України.
ТОВ «Транспортна компанія САТ»	Внутрішні вантажні перевезення, використовується для доставки дрібних та середніх партій товару по Україні.

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що транспортні компанії, з якими співпрацює ТОВ «Палтех» мають певну транспорту спеціалізацію. При цьому підприємство здійснює диверсифікацію транспортних послуг, тому кожен вид перевезень виконує мінімум два перевізника. Це дозволяє підприємству не залежати від одного перевізника, забезпечувати необхідну гнучкість перевезень.

Наявність певної конкуренції між перевізниками позитивно відображається на якості послуг перевезення та витратах на перевезення. Наприклад, міжнародні перевезення, тобто доставку продукції з польських портів або зі складів за кордоном, можуть такі перевізники, як ФОП Літвінчук Віталій Володимирович та ФОП Пилипюк Тарас Петрович, внутрішнім і перевезеннями великих партій вантажів займаються ТОВ «Ринг-Транс» та ФОП Літвінчук Віталій Володимирович, а внутрішні перевезення невеликих партій продукції та адресну доставку продукції покупцям в різних регіонах України здійснюються компанії ТОВ «Нова Пошта» та ТОВ «Транспортна компанія САТ».

Роль та значення ТОВ «Палтех» у обслуговуванні логістичного ланцюжка руху продукції можна представити графічно (рис. 2.4).

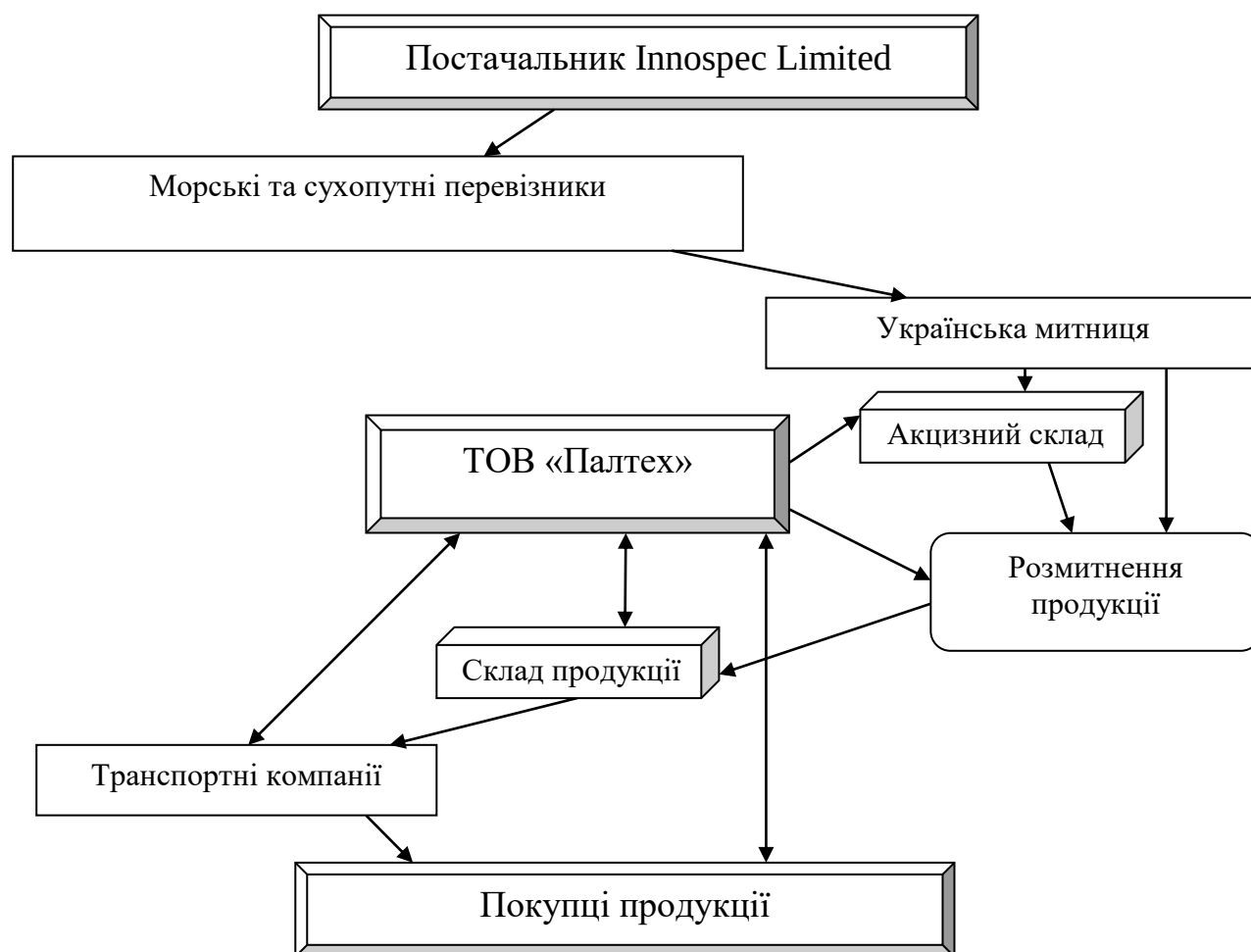


Рис. 2.4 – Роль ТОВ «Палтех» у логістичному ланцюжку руху продукції

Джерело: складено автором на основні [21]

З рисунку 2.4 ми бачимо, що ТОВ «Палтех» виконує роль координатора та організатора, посередника між виробником та постачальником присадок для

палива та нафтопродуктів та покупцями в Україні. При цьому ТОВ «Палтех» має у своєму розпорядженні акцизний склад продукції та звичайний склад. Акцизний склад відрізняється від звичайного складу тим, що продукція, яка на ньому зберігається, ще не розмитнена. Обидва склади орендовані, на них працюють співробітники ТОВ «Палтех». Слід розуміти, що склади орендуються у складських комплексах, де ТОВ «Палтех» орендує відносно незначні площі, оскільки продукція, якою торгує ТОВ «Палтех» не настільки масивна, щоб займати великі площі складів. При цьому роботу всього складського комплексу забезпечує орендодавець, а працівники ТОВ «Палтех» відповідають за роботу лише окремого складу.

Завданням ТОВ «Палтех» при організації транспортування товарів є визначення мети перевезення, параметрів перевезень, наприклад, обсягу вантажу, його ваги та об'єму, термінів доставки продукції, пункту завантаження та пункту призначення доставки. Після уточнення параметрів перевезення необхідно обрати транспортну компанію, яка буде здійснювати відповідне перевезення, укласти з нею контракт на перевезення та проконтролювати його виконання, оплатити перевезення. В основному продукція ТОВ «Палтех» упакована у діжках або контейнерах, що забезпечує захист вмісту від впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища, забезпечує зберігання продукції та зручне транспортування. Це означає, що продукція, якою торгує підприємство ТОВ «Палтех» не є швидкопсувною, отже, не потребує зусиль для підтримання температурного режиму та режиму вологості при перевезенні, також не є критичною тривалість перевезення.

Організація логістичної діяльності підприємства на основі підходу ощадливої логістики означає виділення основних логістичних операцій підприємства та визначення додаткової вартості, яка створюється на кожній ланці логістичного ланцюжка. Після цього потрібно видалити ті операції, які не безпосередньо не створюють додану вартість, при цьому потребують витрат на їх здійснення.

На підприємстві ТОВ «Палтех» на даний момент використовуються окремі елементи ощадливої логістики. Після аналізу зберігання продукції на складі, керівництво підприємства прийшло до висновку, що зберігання великого обсягу та номенклатури продукції на складі відволікає досить значні оборотні кошти та робить запаси основним елементом активів підприємства. Зменшення вартості запасів може зменшити потребу у запасах та у оборотних коштах в цілому, що дасть змогу використовувати ці кошти іншим способом, зменшивши поточні зобов'язання або вклавши ці кошти в інші активи, які будуть приносити додатковий дохід.

Створення значних запасів продукції на складі є об'єктивною необхідністю у діяльності підприємства. Але у цій діяльності було знайдено можливість скоротити витрати. Ланкою логістичного ланцюжка підприємства ТОВ «Палтех», яка не додає додану вартість, але потребує значних витрат коштів, було визнано розмитнення товарів, на які ще немає замовлення від покупців. Тому було прийнято рішення орендувати так званий акцизний склад у держаного підприємства Державна організація «Комбінат Рекорд», на якому продукція зберігається без проходження процедури розмитнення. Це дає змогу зекономити кошти на проведенні розмитнення та уникнути втрат від заморожування оборотних коштів у запасах внаслідок здійснення підприємством витрат на розмитнення. Враховуючи те, що значну частину товарів підприємство ТОВ «Палтех» отримує від постачальника за умови наступної оплати, зберігання товару, що надійшов від постачальника на акцизному складі дозволяє суттєво зменшити втрати підприємства від іммобілізації оборотних коштів у запасах та уникнути необхідності у отриманні кредитів від комерційних банків, а отже, зменшити фінансові витрати підприємства.

При імпорті присадок для моторного палива із застосуванням акцизного складу, весь товар при надходженні в Україну одразу спрямовується на акцизний склад, на якому він зберігається без необхідності його розмитнення. Після того, як від покупця надходить замовлення на партію товару, яка міститься на акцизному складі, підприємство здійснює розмитнення товару, що міститься на акцизному

складі з оплатою всіх митних платежів, після чого товар може бути поставлений на склад підприємства ТОВ «Палтех» або безпосередньо покупцю. Також при зменшенні запасів товару на основному складі підприємства ТОВ «Палтех» та виникненні потреби у певному товарі, відбувається розмитнення відповідної партії товарі з акцизного складу та перевезення товару з акцизного складу на основний склад підприємства.

Внаслідок застосування цієї технології, у підприємства ТОВ «Палтех» є фактично два склади: основний та акцизний. Основний або ліцензійний склад підприємства знаходиться за адресою: Київська обл., Бучанський р-н., с. Небилиця, вул. Миру, буд.1Д. Ліцензійний склад орендується приміщення у ПП «Палтех», у якого той же власник, як і у ТОВ «Палтех». При цьому складське обладнання придбане ТОВ «Палтех» та знаходиться на його балансі.

Другий склад – акцизний, він знаходиться у власності Державної організації «Комбінат Рекорд», код ЄДРПОУ 14373176. Договір оренди №60/05-21 від 25.05.2021, оренда акцизного складу за адресою: м. Житомир, вул. Вільський Шлях, 281. При цьому все обладнання та сам склад знаходяться у власності ДО «Комбінат Рекорд», а підприємство ТОВ «Палтех» отримує доступ до складських приміщень, забезпечує завантаження та відвантаження товару, що зберігається на складі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПАЛТЕХ»

3.1. Розробка заходів з формування системи ощадливої логістики на підприємстві

Формування ощадливої логістики на підприємстві починається з аналізу створення доданої вартості підприємством та виявлення тих операцій, які вимагають витрат та не збільшують додану вартість, створювану на підприємстві. Додана вартість у випадку ТОВ «Палтех» створюється у сфері оптової торгівлі, що означає, що наше підприємство забезпечує партнерам та покупцям економію коштів за рахунок централізованого замовлення та імпорту продукції, її зберігання та транспортування до кожного покупця. Якби кожен покупець займався імпортом, розмитненням, зберіганням та управлінням запасами даної продукції, то в результаті кожен отримав би відповідні товари за значно вищими цінами, ніж це може запропонувати ТОВ «Палтех». Адже ТОВ «Палтех» здійснює закупівлю великими партіями, тому отримує знижки на продукцію за обсяги закупівель. Також ТОВ «Палтех» є постійним, перевіреним та надійним партнером компанії Innospec Limited, тому отримує продукцію з відстрочкою платежу. Імпорт та розмитнення продукції великими партіями теж забезпечує економію на масштабі, а управління запасами одразу для декількох великих компаній забезпечує зниження витрат на зберігання та транспортування продукції, а також дає змогу клієнтам отримувати товар у короткі терміни за виключенням найбільш рідкісних видів продукції, яку потрібно замовляти заздалегідь.

Процес спілкування з постачальником продукції, здійснення замовлень продукції у виробника – це обов’язковий бізнес-процес, який збільшує додану вартість продукції, оскільки без цього процесу неможливий імпорт продукції. Другим необхідним процесом є безпосередньо імпорт продукції та її розмитнення. Це основний бізнес-процес у діяльності підприємства, тому позбутись його

неможливо і не можна скоротити витрати, оскільки транспортування продукції до українського кордону здійснюють транспортні компанії, а витрати на розмитнення продукції скоротити неможливо, оскільки митні платежі регламентовані законодавством.

Процес зберігання продукції на складі та управління запасами – це важливий бізнес-процес, від якого не можна відмовитись, оскільки саме цей бізнес-процес гарантує наявність необхідної покупцям продукції на складах підприємства, а також можливість отримання покупцями замовленої продукції у найкоротші терміни. В ідеальному випадку ощадлива логістика передбачає або повне усунення накопичення продукції на складах або якомога більше скорочення запасів на складах з метою зниження витрат на зберігання запасів та зниження кількості операцій із запасами, що веде до значного скорочення витрат підприємства та забезпечує більш швидке протікання технологічних процесів.

Усунення даного бізнес-процесу на ТОВ «Палтех» призведе до того, що збільшаться терміни доставки продукції замовникам, а також буде порушено надійність та вчасність доставки. Оскільки постачальник знаходиться в іншій країні, то процес замовлення, доставки та розвинення продукції займає досить тривалий час, при цьому можливі затримки в доставці через різні природні та технічні причини. Таким чином, якщо усунути процес управління запасами, то порушиться ритмічність роботи клієнтів підприємства, вони змушені будуть самі створювати страхові запаси продукції у себе, що призведе до зростання витрат клієнтів, внаслідок чого вони можуть почати співпрацювати з іншими постачальниками або будуть наполягати на зниженні ціни продукції або іншій зміні умов співробітництва.

Враховуючи реальні умови роботи підприємства ТОВ «Палтех», ми приходимо до висновку, що усунути бізнес-процес управління запасами та зберігання товарів на складі неможливо. Тому даний процес буде зберігатись на підприємстві. Це не означає, що в даному бізнес-процесі немає зайвих операцій, які можна скоротити або оптимізувати.

У ТОВ «Палтех» є вісім основних великих постійних клієнтів, які замовляють продукцію у великих обсягах. Кожен з них закуповує значні обсяги продукції, при цьому у кожного покупця є власний набір продукції, яку він замовляє та різна структура замовлень. Дані компанії мають специфіку бізнесу, що впливає на обсяг та структуру замовлень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні покупці продукції ТОВ «Палтех»

Назва покупця	Бізнес, яким займається покупець
ТОВ «ОЙЛ ПРОДАКШН»	Оптова та роздрібна торгівля паливом та хімічними продуктами
ТОВ «ОККО-БІЗНЕС ПАРТНЕР»	Мережа АЗС, роздрібна та оптова торгівля пальним та супутніми товарами
ТОВ «СТАНДАРТ ОЙЛ-2000»	Виробництво нафтопродуктів, оптова та роздрібна торгівля пальним, оператор АЗС, виробництво промислових газів
Приватне акціонерне товариство «Нафтогазвидобування»	Видобуток природного газу, видобуток сирої нафти, виробництво нафтопродуктів, оптова торгівля рідким та газоподібним паливом, хімічними речовинами
ПАТ «УКРНАФТА»	Видобуток нафти та природного газу, виробництво скрапленого газу, транспортування та постачання природного газу, роздрібна торгівля паливом
Представництво РЕГАЛ ПЕТРОЛЕУМ КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД	Видобуток вуглеводнів, виробництво скрапленого газу, нафто сервісні послуги
ПАВЛОГРАДСЬКИЙ НАФТОПЕРЕРОБНИЙ ЗАВОД	Виробництво продуктів нафтопереробки, складське господарство, оптова торгівля рідким та газоподібним паливом та нафтопродуктами
ЕНЕРГО-СЕРВІСНА КОМПАНІЯ «ЕСКО-ПІВНІЧ»	Видобування нафти та природного газу, надання послуг у сфері видобутку нафти та природного газу, розвідувальне буріння, торгівля газом через локальні газопроводи

Джерело: складено автором на основі [21]

Як можна побачити з таблиці 3.1, частина покупців ТОВ «Палтех» - це компанії, які переважно займаються реалізацією палива через власні мережі АЗС, частина – компанії, які видобувають вуглеводні та надають сервісні послуги з нафтовидобування, також є компанії, які є багатoproфільними та займаються як видобутком, так і переробкою вуглеводнів, виробництвом та торгівлею паливом. Комплексними компаніями, які є клієнтами ТОВ «Палтех» є, наприклад, ПАТ «Укрнафта», ПрАТ «Нафтогазвидобування». Для більшої частини покупців необхідні присадки для палива, які змінюють його характеристики та дають можливість виробляти паливо, що відповідає державним стандартам або виробляти паливо з унікальними властивостями. Для компаній, які займаються

видобутком нафти та газу важливим є придбання присадок, які полегшують бурові роботи та роботи з видобутку вуглеводнів. Для універсальних компаній також важливими є присадки для полегшення транспортування нафто продуктів та природного газу по трубопроводах.

Таким чином, можна зробити висновок, що універсальні компанії купують майже весь асортимент продукції підприємства ТОВ «Палтех», в той же час спеціалізовані компанії купують лише певну групу продукції або взагалі декілька конкретних видів продукції.

Ситуація, що склалась у вітчизняній нафтогазовій промисловості полягає у тому, що обсяги нафтопереробки зменшились до рівня власного видобутку нафти, який має тенденцію до скорочення. А виробництво присадок до нафтопродуктів – це високотехнологічна галузь, яка потребує великого ринку збуту. Тому для виробництва даної продукції потрібно переробляти великі обсяги нафти та виробляти значні обсяги палива, а також будувати високотехнологічні нафтохімічні виробництва. Через вузький ринок збуту даної продукції в Україні та постійне зниження обсягу нафтопереробки, розміщати виробництво присадок в Україні економічно недоцільно. Тому присадки вигідніше імпортувати.

Попит з боку покупців підприємства ТОВ «Палтех» залежить від багатьох факторів, які досить важко передбачити. При цьому ТОВ «Палтех» має базувати свої прогнози щодо попиту на продукцію, виходячи з неповної інформації, а саме не маючи інформації про потреби покупців від них самих. Разом із необхідністю мати страховий та транспортний запаси на складі, це призводить до необхідності тримати значні запаси продукції на складі, що веде до додаткового відволікання оборотних коштів та додаткових витрат на обслуговування зберігання цих запасів.

З точки зору ощадливої логістики, нам потрібно задовольнити потреби клієнта в продукції, яку ми йому постачаємо, при цьому забезпечувати ці потреби можна різними шляхами. Отже, створення великих запасів продукції на складі не є необхідною та обов'язковою умовою задоволення потреб покупців. Операції зі зберігання на складі великих обсягів запасів продукції можна скоротити без шкоди для підприємства, якщо більш точно планувати потреби наших покупців.

Для зменшення обсягів запасів товарів на складах ТОВ «Палтех» пропонується налагодити взаємодію з покупцями, щоб розуміти, який обсяг різних видів продукції необхідний кожному покупцю. Оскільки в нас невелика кількість великих покупців, кожен з яких замовляє значні обсяги продукції, то налагодити взаємодію з покупцями буде відносно нескладно, це можна зробити в результаті переговорів з представниками покупців. Переговори може вести начальник відділу збуту або директор підприємства або вони разом.

Наші клієнти – це середні або великі підприємства, які мають значні обороти та для яких продукція нашої компанії є критично важливим ресурсом. Адже вона дозволяє випускати якісну продукцію або дає змогу суттєво економити на виробничих витратах при видобутку та транспортуванні вуглеводнів. Середні та великі підприємства складають плани діяльності принаймні на рік, тому вони приблизно оцінюють обсяги реалізації продукції в натуральному та грошовому вимірі, а також в розрізі асортименту продукції або планують обсяги виробничої діяльності. Це дає змогу досить точно оцінити потребу наших клієнтів у нашій продукції. Звісно, що планування допускає можливість відхилення обсягів діяльності підприємства від планового, також в процесі реалізації планів, вони можуть коригуватись. Тому наші клієнти можуть оцінювати свої потреби у нашій продукції у певних межах, від мінімально необхідного обсягу до максимального. Крім того, на діяльність українських компаній в сучасних умовах досить сильно впливає фактор бойових дій, які тривають на території України, що може суттєво змінювати обсяги виробництва та взагалі можливості роботи деяких підприємств. З іншого боку, оскільки паливно-енергетичний комплекс є основною економіки та критично важливий для забезпечення боєздатності збройних сил, то можна очікувати, що на діяльності наших клієнтів військові дії будуть відбиватись з мінімальними негативними наслідками.

Таким чином, з кожним клієнтом потрібно провести переговори, щоб визначити їх орієнтовні потреби у тому чи іншому виді нашої продукції, їх мінімальні та максимальні потреби у продукції. Також важливою інформацією є розподіл потреби клієнтів у продукції в часі, оскільки окремі присадки до палива

мають сезонний попит, наприклад, присадки для зимового дизельного палива актуальні лише в холодну пору року. Це дасть змогу планувати закупівлю продукції та її доставку на склади підприємства, при цьому забезпечивши мінімізацію складських запасів без ризику нестачі окремих видів продукції.

Наступним важливим моментом у побудові ділових відносин з клієнтами є підтримання постійного оперативного зв'язку із покупцями. Це означає, що клієнти мають звертатись у випадку, коли їх потреби у нашій продукції будуть змінюватись, особливо актуальним зворотній зв'язок є у випадку зростання потреби у продукції. У такому випадку клієнт має попередити про збільшення обсягу замовлення завчасно, оскільки для доставки та розмитнення замовлення потрібно деякий час.

Всі товарні запаси підприємства ТОВ «Палтех» можна поділити на декілька груп за різними класифікаційними ознаками. Товарні запаси на складі за ознакою призначення можна поділити на транспортний запас, страховий запас та запас на випадок зміни ринкової кон'юнктури та попиту з боку клієнтів. Призначення транспортного запасу – це можливість постачати товари покупцям в той час, коли замовлений товар транспортується до складу нашої компанії. Це означає, що транспортний запас має відповідати продажам компанії за той період, протягом якого відбувається доставка товару до кордону України, розмитнення товару та його доставка на склад підприємства ТОВ «Палтех». Призначення страхового запасу – це забезпечення клієнтів товарами у випадку різних непередбачуваних ситуацій під час транспортування, розмитнення, зберігання товарів на складі. Так, наприклад, затримка доставки продукції може відбутись через погану погоду, збої в роботі логістичної системи перевізників, через затримку в процесі розмитнення товарів через дії працівників митниці тощо. Для того, щоб клієнти ТОВ «Палтех» не залишились без товару через затримки, створюється страховий запас продукції. В ідеальному випадку на складі мають зберігатись лише транспортний та страховий запас продукції, але в реальному житті ТОВ «Палтех» має надлишкові запаси на випадок, якщо клієнти будуть збільшувати замовлення або в них виникне негайна потреба в тому чи іншому товарі. При цьому саме кон'юнктурні

запаси продукції є найбільшими на ТОВ «Палтех». На їх зменшення і спрямовані заходи щодо налагодження взаємодії з покупцями продукції (рис. 3.1).

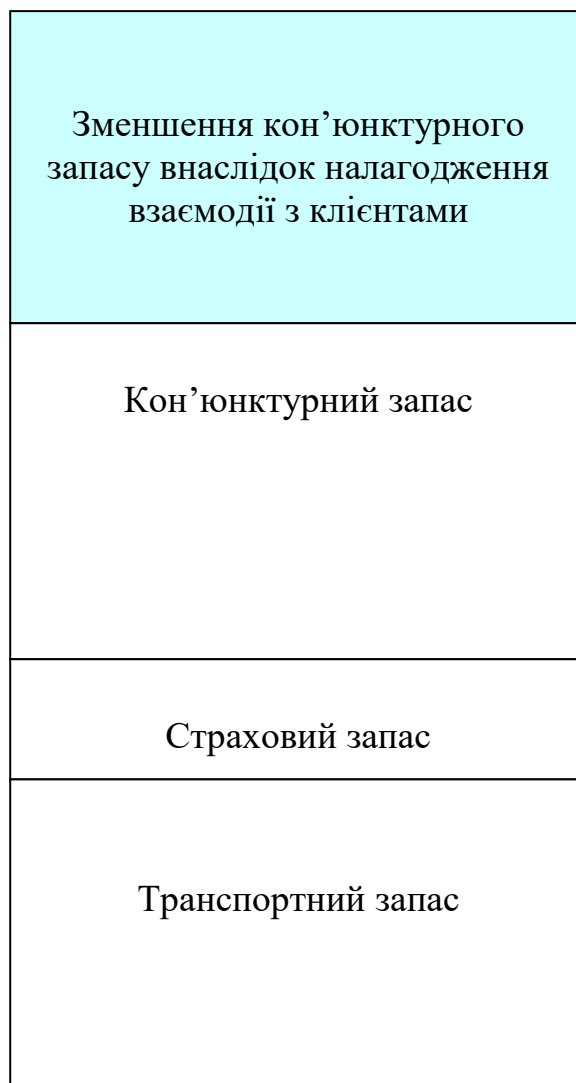


Рис. 3.1. Зміна обсягу та структури запасів ТОВ «Палтех» внаслідок проведення заходів з налагодження взаємодії з покупцями

Джерело: складено автором на основі [21]

З рисунку 3.1 видно, що найбільший обсяг мають кон'юктурні запаси, які призначені для задоволення потреб покупців у випадку непередбачуваної зміни попиту. Оскільки транспортний та страховий запас зменшувати недоцільно, оскільки ці типи товарних запасів виконують важливу функцію підтримання діяльності підприємства. Тому скорочення запасів можливе лише за рахунок кон'юктурного запасу. Але звести цей запас до нуля не вийде, оскільки завжди існує потреба у створенні запасів на випадок різних непередбачуваних подій.

Також всі запаси на складі можна поділити за методикою ABC та XYZ аналізу. Згідно методики ABC аналізу, всі запаси поділяються по частці певних товарів у виручці компанії. До категорії А відносяться ті товари, які забезпечують основну частину продажів компанії, 65-80% від усіх продажів. До категорії В відносяться ті види товарів, які в сумі забезпечують 15-25% всіх продажів, це середні за важливістю товари. До категорії С відносяться товари, які забезпечують 5-10% продажів компанії та є найменш важливими для компанії. За XYZ аналізом всі товари поділяються за стабільністю попиту на товари. Так, товари групи Х мають стабільний та рівномірний попит протягом року. Товари категорії Y мають циклічний або сезонний попит, їх замовлення непостійні. Категорія товарів Z має епізодичний попит з великими інтервалами між замовленнями.

Найбільш привабливими для ТОВ «Палтех» є категорії товарів АХ, АУ та ВХ, оскільки вони забезпечують високі обсяги продажів з рівномірним попитом або з передбачуваним сезонним попитом. Саме для цих груп товарів на складі впровадження роботи з клієнтами дасть найбільший ефект, оскільки планування їх продажів за рахунок отримання інформації від клієнтів дозволить мінімізувати їх запаси на складі та з великою ймовірністю забезпечувати всі потреби клієнтів у даних категоріях товарних запасів.

Категорія товарів АZ – досить рідкісна та на підприємстві ТОВ «Палтех» не зустрічається, оскільки при великих обсягах продажів, товари мають відносно стабільну періодичність замовлень.

Найбільш проблемною категорією товарів є товари груп ВУ та ВZ, оскільки ці товари мають нестабільний попит при досить значних обсягах, тому створення значних запасів даних товарів на складах призведе до зростання витрат на зберігання, а мінімізація запасів може призвести до їх нестачі, що може негативно відобразитись на співробітництві з покупцями. Тому саме щодо цих товарів мають бути найбільш важливі переговори щодо оптимізації процесу замовлення та створення все ж таки певного запасу продукції.

Категорія товарів С – це категорія товарів, що мають незначну частку у обсязі реалізації продукції, але часто ці товари є важливими для наших покупців, іноді навіть через можливість їх купувати, клієнт співпрацює з ТОВ «Палтех». Так, наприклад, для ПАТ «УКРНАФТА» та ПрАТ «Укргазвидобування» важливою категорією товарів є присадки для проведення бурових робіт та видобутку нафти та природного газу. Хоча у загальному обсязі продажів ці види товарів займають незначний відсоток, але саме для цих клієнтів дані товари важливі, оскільки дозволяють видобувати нафту та газ, вести розвідно-бурові роботи. Якщо ТОВ «Палтех» не буде забезпечувати достатні запаси даних товарів на складі, то ПАТ «УКРНАФТА» та ПрАТ «Укргазвидобування» будуть купувати ці товари у конкурентів, оскільки без них не можуть бути здійснені важливі виробничі процеси або ці процеси будуть менш ефективними. Якщо вказані клієнти будуть купувати один вид товару у конкурентів, то вони з часом можуть купувати у них і інші види продукції. Таким чином, для товарів групи С доцільно створювати значні запаси продукції з метою забезпечення ключових клієнтів. При цьому витрати на створення та обслуговування запасів будуть відносно незначними, оскільки ці товари забезпечують невелику частку продажів.

3.2. Комплексний аналіз доцільності розроблених заходів для ТОВ «Палтех»

Основною проблемою при побудові більш тісних ділових відносин з клієнтами є необхідність стимулювання такої поведінки клієнтів, яка буде сприяти зменшенню товарних запасів ТОВ «Палтех» при забезпеченні стабільної якості обслуговування клієнтів. Хоча клієнти зацікавлені у ритмічній та стабільній роботі свого бізнесу, а також у стабільній якості продукції, але не завжди інтереси клієнтів співпадають з інтересами ТОВ «Палтех». Так, клієнт може розуміти, що якщо він оцінить свої потреби у продукції ТОВ «Палтех» низько, то змушений буде робити додаткове замовлення, яке може прийти не вчасно або клієнт може здійснити замовлення запізно. Але якщо клієнт завищить

свої потреби у нашій продукції, то він точно отримає всю продукцію у повному обсязі, навіть якщо обсяг закупівлі буде нижчим, ніж клієнт озвучить. У цьому випадку ТОВ «Палтех» буде мати нерозпродані залишки продукції на складі, що призведе до зростання середньорічних залишків запасів товару на складі, що вимагатиме додаткових витрат на зберігання та управління запасами. Стимулювати клієнтів надавати об'єктивну інформацію щодо потреби у нашій продукції можна різними способами.

По-перше, можна стимулювати клієнтів шляхом надання знижки на продукцію. Наприклад, якщо клієнт замовив певну кількість продукції з розбивкою по місяцям, у які потрібно поставити продукцію, то на весь обсяг такого твердого замовлення буде надаватись знижка у розмірі 3% від вартості замовлення. Якщо клієнт не придбає замовлений обсяг продукції за рік, то він втрачає право на отримання знижки. Якщо ж клієнту не вистачить замовленої продукції, то він може здійснити додаткові замовлення, які буде оплачувати за звичайною ціною.

По-друге, можна більш тісно інтегрувати логістичні системи ТОВ «Палтех» та основних клієнтів, створюючи спільну систему управління запасами та їх переміщенням. Особливо це стосується найбільш масових видів продукції ТОВ «Палтех». Якщо клієнт купує декілька видів присадок до палива, це означає, що на підставі цих присадок виготовляються різні види та сорти палива. На складі клієнта залишається певна кількість присадок та готової продукції, яка містить ці присадки. Знаючи, скільки нашої продукції, яка слугує сировиною для клієнта знаходиться на складі та скільки готової продукції є на складах клієнта, можна оцінити, на скільки вистачить цієї продукції при реалізації її в роздрібній мережі. Враховуючи запаси продукції на складі ТОВ «Палтех», можна зробити висновок про достатність або недостатність запасів, про дату, у яку потрібно робити нове замовлення або у яку продукція знадобиться клієнту тощо, а отже, дає можливість доставляти товар у потрібні терміни, не створюючи зайвих запасів продукції на складі. Даний спосіб потребує суттєвої інформаційної відкритості з боку клієнтів, потребує існування високого ступеню довіри між ТОВ «Палтех» та клієнтом. Але

оскільки ТОВ «Палтех» зацікавлений в успішній роботі клієнтів, оскільки це призводить до зростання обсягів продажів і у нашого підприємства, то такий рівень довіри можна досягти на підставі спільних економічних інтересів. Слід гарантувати клієнтам збереження комерційної таємниці. Крім того, ТОВ «Палтех» вже співпрацює з деякими клієнтами у сфері розробки хімічного складу унікальних сортів палива, тому співробітництво у сфері управління запасами можна надавати у вигляді консультаційних послуг або взаємних консультацій у процесі співробітництва з клієнтами з приводу розробки та виробництва палива.

Обидва способи стимулювання клієнтів до ефективного співробітництва у сфері управління запасами мають свої переваги та недоліки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки способів стимулювання клієнтів ТОВ «Палтех» до співробітництва

Спосіб стимулювання клієнтів	Переваги	Недоліки
Фінансове стимулювання за допомогою знижок на продукцію	- Матеріальна зацікавленість клієнтів у співробітництві - Чіткі умови співробітництва	- Можливі конфлікти та непорозуміння через право на знижки. - Даний спосіб може негативно сприйматись партнерами - Матеріальне стимулювання для клієнта не означає стимулювання осіб, які приймають рішення
Стимулювання за допомогою інтегрування систем управління запасами ТОВ «Палтех» та клієнтів	- Робить наголос на партнерських відносинах - Не потребує додаткових витрат коштів на знижки. - Дозволяє отримувати повну інформацію про стан запасів партнерів та якісніше планувати логістику	- Потребує високого ступеню довіри між партнерами - Ризик витоку даних, які становлять комерційну таємницю - Потребує постійного обміну інформацією з партнерами

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що перший спосіб стимулювання покупців та клієнтів орієнтується на конкурентні відносини, при цьому можливі конфлікти на цьому ґрунті з клієнтами. Адже отримання знижки для клієнтів буде приємним, але якщо клієнт не зможе придбати той обсяг продукції, який він заявив на початку року, то він втрачає право на знижку, а це означатиме необхідність перерахунку вартості поставок, повернення суми знижки. З цього

приводу можуть виникати суперечки між ТОВ «Палтех» та клієнтами, оскільки втрачати гроші ніхто не любить, а у разі судового позову можна назавжди зіпсувати відносини з клієнтом. Також матеріальне стимулювання клієнта не означає, що відповідна посадова особа клієнта, яка приймає рішення про закупівлі, теж буде вмотивована. Тому не можна бути впевненим у надійності та точності інформації щодо необхідних обсягів продукції для відповідного клієнта.

Другий спосіб мотивації клієнта до надання інформації про потреби у нашій продукції орієнтований на партнерські відносини з клієнтом, мета якого – показати, що ми з клієнтом робимо одну справу, а саме забезпечуємо кінцевих споживачів палива якісною та доступною продукцією, яка найкраще задовольняє потреби споживачів. І хоча пряме матеріальне стимулювання клієнтів до здійснення попередніх замовлень та наданні інформації про потреби в продукції відсутнє, але існує непряма зацікавленість. Адже у разі нестачі присадок до палива, клієнт змушений буде або скорочувати поставки палива на ринок або знижувати його якість. Обидва ці варіанти матимуть наслідком втрату частини ринку за рахунок того, що споживачу перейдуть до конкурентів або через нестачу палива або через його низьку якість. При цьому у разі поставки палива неналежної якості, можна втратити клієнта назавжди або надовго. Тому у даному випадку мотивація для клієнта буде у тому, щоб забезпечити безперебійне постачання присадок для палива та іншої продукції для забезпечення надійності та ритмічності бізнес-процесів, які забезпечуватимуть успішні сит діяльності клієнтів на споживчому ринку.

Другий спосіб побудови відносин з клієнтами є пріоритетним для ТОВ «Палтех», оскільки він дозволяє при мінімумі додаткових витрат та залучення ресурсів досягати поставлених цілей. Для його застосування необхідна довіра між партнерами. Оскільки ТОВ «Палтех» має невелику кількість клієнтів, з якими працює тривалий період, то в процесі спільної діяльності встановились партнерські відносини, які базуються на взаємній довірі. Існує ризик витоку важливої інформації, яка становить комерційну таємницю через її інтенсивний обмін з партнерами. Але інформація про потреби клієнтів у сировині або залишки

продукції на складі ТОВ «Палтех» досить швидко втрачає актуальність, тому навіть її виток не призведе до значних негативних наслідків. Головним завданням буде впровадження системи постійного обміну інформацією про наявність запасів продукції та потреби клієнтів у нашій продукції. Це актуально, оскільки в даний час можливі перебої з постачанням палива, різкі зміни у його ціні, що впливає на попит.

Клієнт має розуміти, що ТОВ «Палтех» та його покупці становлять єдиний логістичний ланцюжок, кожна ланка якого важлива для успіху функціонування. А надійність роботи ланцюжка буде залежати від найбільш слабкої його ланки. Продемонструємо приклад роботи логістичного ланцюжка при торгівлі присадками для моторного палива (рис. 3.2).

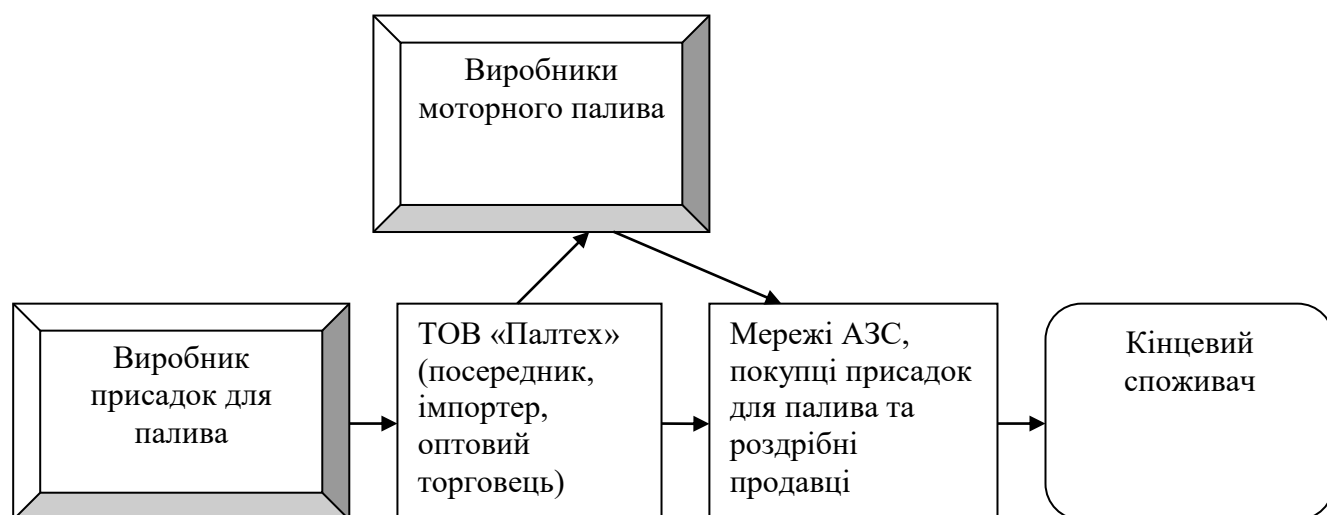


Рис. 3.2 – Схема логістичного ланцюжка продажу присадок для моторного палива ТОВ «Палтех»

Джерело: складено автором на основні [21]

Як можна побачити з рисунку 3.2, всього існує чотири основні ланки логістичного ланцюга поставок присадок для моторного палива. Першою ланкою є виробник, він виробляє присадки для моторного палива та постачає оптовим торговцям. В нашому випадку оптовим торговцем, а також імпортером та посередником виступає ТОВ «Палтех». Далі присадки постачаються виробникам моторного палива, які додають їх у паливо та на їх основі створюють власні марки палива або марки, створені на замовлення підприємств, які контролюють мережі АЗС. Також присадки можуть постачатись безпосередньо компаніям, які є

операторами АЗС, які можуть створювати власні марки палива, просто додаючи присадки до придбаного у виробників моторного палива самостійно на власних нафтобазах. Крім того, у ролі власників мереж АЗС часто виступають вертикально інтегровані компанії, які володіють також і нафтопереробними потужностями або принаймні інфраструктурою для зберігання та транспортування палива. Вертикально інтегрованим компаніям легше виробляти паливо власних марок або стандартні види палива, використовуючи присадки, оскільки в них є для цього потужності. Мережі АЗС реалізують вже готове моторне паливо кінцевим споживачам, у ролі яких виступають як громадяни, які мають власні автомобілі, так і підприємства та організації, які використовують автотранспорт для комерційних цілей, наприклад, для перевезення вантажів або пасажирів.

Можна помітити, що ТОВ «Палтех» у цьому ланцюжку займає важливе, центральне місце. Через своїх безпосередніх клієнтів, які реалізують паливо на АЗС, підприємство має зв'язок з кінцевими споживачами, а отже, може реагувати на зміни ринкового попиту та потреби споживачів. З іншого боку, ТОВ «Палтех» безпосередньо робить зволення у виробника, передаючи йому інформацію про структуру та обсяги попиту, а отримує безпосередньо продукцію. Отже, для своїх клієнтів саме ТОВ «Палтех» є постачальником продукції та представником виробника на українському ринку. Це означає відповідальність як перед виробником, продукцію якого підприємство ТОВ «Палтех» представляє на українському ринку, а також перед клієнтами, які потребують послуг з поставки присадок для моторного палива для задоволення потреб кінцевих споживачів.

Перебудова логістичної системи підприємства на засадах ощадливої логістики не потребує значних витрат, забезпечує отримання економічного ефекту як за рахунок економії ресурсів, так і за рахунок підвищення ефективності логістичних процесів. У нашому випадку для зменшення запасів продукції на складах необхідно здійснити наступні заходи:

1) Провести переговори з представниками клієнтів відносно перебудови системи здійснення замовлень з метою підвищення її ефективності та недопущення дефіциту необхідної продукції.

2) Узгодити з клієнтами механізми обміну даними про запаси присадок та готової продукції на їх основі для забезпечення вчасного замовлення присадок у виробника.

3) Узгодити періодичність отримання інформації про потреби клієнтів з періодичністю замовлення продукції у виробника. Адже здійснювати замовлення можна лише з певною періодичністю, при цьому обсяг замовлення має бути не менше певного обсягу. При зменшенні розміру замовлення буде зростати вартість доставки на одиницю ваги такого замовлення, а отже, будуть зростати витрати на транспортування у складі собівартості товару.

4) Призначити особу, яка буде відповідати за контроль за запасами, спілкування з клієнтами відносно закупівель тощо.

5) Провести ABC та XYZ аналіз запасів, з метою виявлення тих видів продукції, складські запаси яких можна скоротити за рахунок більш ритмічного замовлення з боку клієнтів, виділити запаси, замовлення на які мають сезонний характер, а також запаси, які мають нерегулярний характер попиту.

Запровадження системи ощадливої логістики в якості зразку та ідеалу, до якого потрібно рухатись, має систему руху запасів, напівфабрикатів та готової продукції «точно в строк». При такому варіанті організації логістичної системи нашого підприємства та всіх партнерів, запаси сировини, напівфабрикатів та готової продукції в усіх ланках логістичної системи мінімізуються, а сама система працює практично «з колес», реагуючи на потреби кінцевих споживачів.

Але в реальному житті ідеал недосяжний, а різні галузі мають особливості функціонування, які не дозволяють повною мірою впровадити систему ощадливої логістики. Що стосується галузі виробництва палива та хімічних реагентів для нафтовидобувної та газовидобувної промисловості, то вона має цілу низку специфічних рис, які суттєво впливають на побудову логістичних систем.

Складемо схему зміни логістичної системи на підприємстві ТОВ «Палтех» (рис. 3.3).

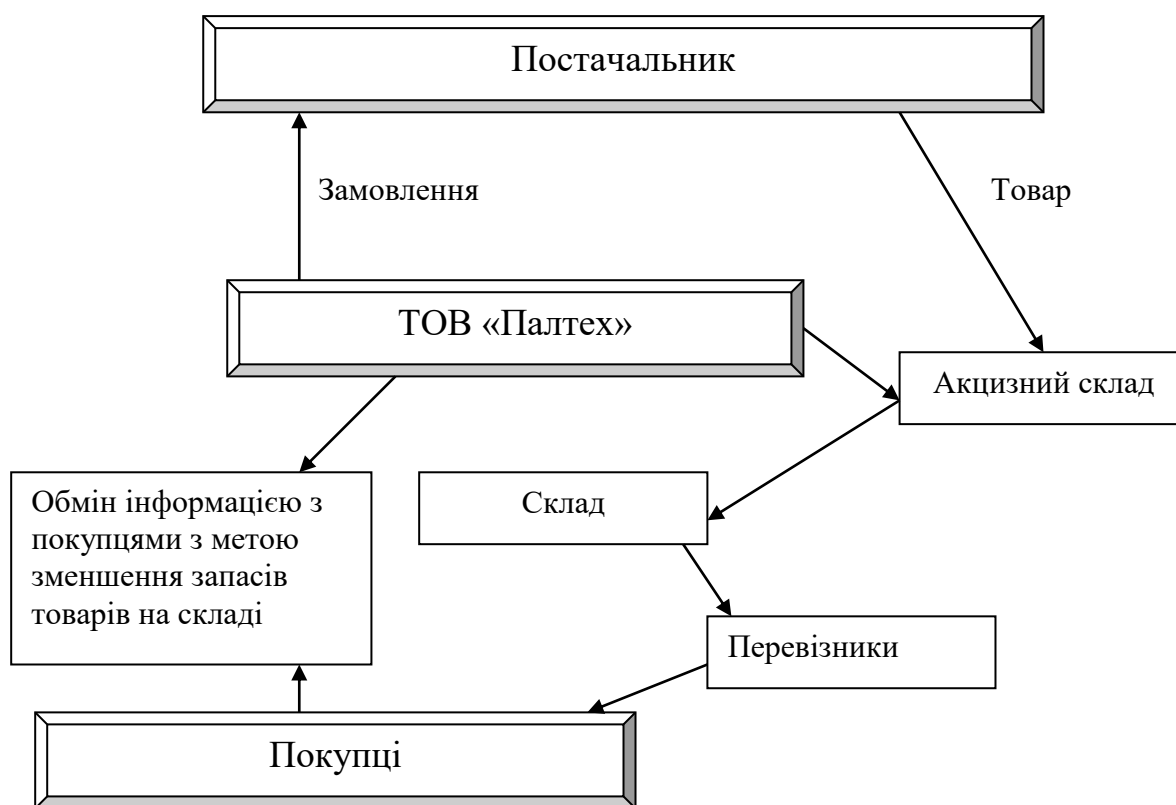


Рис. 3.3 – Зміна у логістичній системі ТОВ «Палтех», які підвищують ефективність логістики підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

З рисунку 3.3 ми бачимо, що внаслідок впровадження системи обміну інформацією між покупцями та ТОВ «Палтех», підприємство зможе зменшити обсяг запасів, що зберігаються на складі, одночасно підвищивши рівень задоволення потреб клієнтів. Скорочення складських запасів дозволить зменшити витрати на зберігання продукції та вивільнити оборотні кошти.

Для виробництва моторного палива головною негативною рисою системи ощадливої логістики та системи «точно в строк» є її низька стійкість відносно стресів та збоїв у системі постачання та виробництва продукції. Адже найбільш ефективною система «точно в строк» є у випадку добре налагодженої взаємодії між всіма ланками логістичного ланцюжка, стабільність поставок сировини та напівфабрикатів, а також наявність надлишкових потужностей у кожному ланцюжку, який дає змогу при потребі швидко збільшити виробництво або

постачання необхідної продукції. Але у виробництві моторного палива особливістю є необхідність забезпечення високого рівня надійності поставок, адже від наявності палива на заправках залежить робота транспорту, який виконує роль кровоносної системи економіки. Тому потрібно створювати запаси палива на різні непередбачувані випадки, щоб не допустити зупинки економіки.

При роботі «точно в строк» підприємства стають чутливими до збоїв у логістичній системі. Найменша затримка при цьому призведе до нестачі сировини для однієї з ланок і за ланцюжком – до нестачі у всіх інших ланках та до дефіциту продукції на ринку. Збої у логістичних ланцюгах, побудованих за системою «точно в строк» сталися внаслідок пандемії коронавірусу у 2020 році, при цьому постраждали найбільш передові підприємства, які випускають складну продукцію, наприклад, автомобілебудівні заводи. Оскільки зараз в Україні існує надзвичайна ситуація, викликана військовими діями, то перехід до поставок «точно в строк» неможливий, оскільки він спряжений із ризиком зупинки виробництва та нестачі продукції на ринку в разі, якщо не буде вистачати навіть одного з компонентів моторного палива.

Ще однією особливістю галузі виробництва моторного палива є сезонність роботи. Так, зимове дизельне паливо дозволяє двигуну працювати в холодний період без збоїв, які характерні для звичайного (літнього) палива. Використання звичайного палива у зимовий період збільшує час на запуск мотора, зменшує якість роботи двигуна, веде до надмірних витрат палива та збільшення шкідливих викидів з двигуна під час його роботи. Тому перехід на зимове паливо забезпечує комфорт для водія, економію палива та зберігає двигун. Для виробництва зимового палива використовуються відповідні присадки. Перед початком зимового періоду потрібно накопичити запаси присадок, щоб забезпечити можливість виробникам виробити паливо у достатній кількості для забезпечення попиту в перші зимові дні. А наприкінці зими частина невикористаного зимового палива та присадок для виробництва зимового палива залишиться у перехідних запасах на наступний сезон. Крім зимового палива існує сезонність у використанні автомобільного транспорту та техніки, яка працює на моторному

паливі. Так, попит на паливо підвищується в періоди активного виконання польових робіт у сільському господарстві, найбільше навесні у період посівної кампанії та в середині-кінці літа, під час збирання врожаю. Погані погодні умови, наприклад, ожеледиця, дощ, сніговий покрив на дорогах, туман та інші призводять до скорочення використання особистого автомобільного транспорту, а отже, призводять до зниження споживання палива.

Сезонні зміни у попиті на окремі види продукції потрібно враховувати при розрахунку запасів, необхідно створювати збільшені обсяги запасів перед сезоном активного використання певної продукції.

Таким чином, за рахунок впровадження елементів ощадливого виробництва у діяльність ТОВ «Палтех» можна досягти зменшення складських запасів продукції, але неможливо звести ці запаси до необхідного мінімуму через специфіку галузі та бізнесу досліджуваного підприємства. Впровадження елементів ощадливої логістики з метою зменшення запасів продукції на підприємстві не потребуватиме значних фінансових витрат, але потребуватиме значної організаційної роботи, яка буде полягати у проведенні переговорів з клієнтами, організації обміну інформації про запаси сировини та готової продукції на складах та використання цієї інформації для оптимізації складських запасів та зменшення витрат на формування та обслуговування запасів продукції. При цьому основним пріоритетом для ТОВ «Палтех» має залишатись забезпечення безперервності виробничих процесів клієнтів за рахунок ритмічного та надійного постачання їм продукції, якою торгує ТОВ «Палтех».

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з формування системи ощадливої логістики у ТОВ «Палтех»

Для аналізу економічної ефективності заходів з формування ощадливої логістики на досліджуваному підприємстві, потрібно визначити обсяг витрат на впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві та економічний ефект від цих заходів. Порівнюючи вигоди від реалізації впровадження елементів

системи ощадливої логістики на підприємстві з витратами, можна оцінити ефективність даних заходів та дійти висновку щодо економічної доцільності впровадження даних заходів.

Розглянемо витрати, яких потребує впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех». Всі витрати на реалізацію заходів із введення елементів ощадливої логістики на підприємстві можна поділити на капітальні та поточні. Капітальні витрати – це витрати, які підприємство понесе лише на початку реалізації заходів, для організації роботи логістичної системи на засадах ощадливої логістики. Поточні витрати – це витрати на підтримання діяльності елементів ощадливої логістики на підприємстві.

Наведемо основні капітальні витрати, необхідні для впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Капітальні витрати впровадження елементів ощадливої логістики на ТОВ «Палтех»

Показник	Сума, тис. грн.
Витрати на організацію та проведення переговорів з клієнтами	120
Витрати на рекрутинг працівника, який буде займатись обміном інформацією з клієнтами та складами підприємства та формувати замовлення постачальникам	20
Витрати на придбання обладнання та організації робочого місця працівника	80
Разом	220

Джерело: складено автором на основі [21]

Пояснимо склад капітальних витрат. Так, до витрат на організацію та проведення переговорів з клієнтами ми віднесли лише організаційні витрати, тому сюди не включається оплата роботи директора та начальника відділу збуту, які будуть проводити переговори, оскільки проведення таких переговорів входить до професійних обов'язків даних працівників. До організаційних витрат відноситься оформлення місця переговорів, придбання витратних матеріалів, замовлення харчування, оплата напоїв, витрати палива на перевезення представників клієнтів або керівників ТОВ «Палтех» до місця переговорів.

Крім ведення переговорів, на яких буде узгоджено формат співробітництва ТОВ «Палтех» з кожним клієнтом щодо оцінки необхідності клієнтів у нашій

продукції, періодичність замовлень та їх планування у часі, потрібно буде найняти працівника, який буде займатись питаннями оптимізації запасів на складі та до компетенції якого будуть входити питання підтримання контактів з клієнтами та отримання від них інформації про наявні запаси та перспективні потреби у різних видах продукції, а також порівняння потреб клієнтів із наявними на складах запасами продукції та формування на підставі даної інформації замовлень постачальникам. При цьому має враховуватись тривалість доставки продукції та можливі затримки постачання. Для наймання даного працівника потрібно буде витрати певні кошти, сплативши їх рекрутинговому агентству. Також найнятому працівнику потрібно буде обладнати робоче місце комп'ютерною технікою, меблями та програмним забезпеченням. Загальні капітальні витрати на організацію впровадження окремих елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» становитимуть 220 тисяч гривень.

Поточні витрати будуть становити витрати на діяльність працівника, який буде здійснювати функції обміну інформацією, контролю та формування замовлень. Дані витрати будуть щомісячними, і будуть складатись із заробітної плати, відрахувань до єдиного соціального фонду (ЄСВ) на нараховану заробітну плату та інші витрати, які будуть включати амортизацію обладнання, яке використовує працівник, витрати на канцелярські товари та подібні витрати. Працівник даного рівня та функціоналу може сподіватись на отримання заробітної плати на рівні 30 тисяч гривень. Відрахування до ЄСВ становлять за законодавством 22% від фонду оплати праці, а витрати на підтримання функціонування робочого місця оцінимо у 2 тисячі гривень на місяць (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4 – Поточні витрати впровадження елементів ощадливої логістики на ТОВ «Палтех» на місяць

Показник	Сума, тис. грн.
Заробітна плата працівника	30
Відрахування до ЄСВ	6,6
Інші витрати на функціонування робочого місця	2
Разом	38,6

Джерело: складено автором на основі [21]

З таблиці 3.4 ми бачимо, що поточні витрати на реалізацію заходів з впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві становлять 38,6 тис. грн. на місяць або 463,2 тисячі гривень на рік.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, слід визначити економічний ефект від запровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві. Ощадлива логістика передусім забезпечує підприємству скорочення рівня запасів, а отже, сприяє вивільненню коштів та зменшенню витрат на управління запасами. Відзначимо, що обсяг залучених у запаси на складі коштів та витрати на управління запасами залежать від середньорічної вартості запасів, а не від вартості запасів на певний момент часу.

Обсяг запасів на кінець року залежить від виручки від реалізації, адже чим більше виручка від реалізації, тим більше запасів потрібно для обслуговування торгівлі та забезпечення наявності необхідних покупцям товарів на складі. На прогнозний рік керівництво ТОВ «Палтех» передбачає збільшити виручку від реалізації на 15% порівняно з 2022 роком. При цьому запаси продукції на складі на кінець прогнозного року зростуть на 10% порівняно з обсягом запасів на початок прогнозного року (тобто на кінець 2022 року). Тому відштовхуватись потрібно саме від прогнозних показників і порівнювати обсяг запасів не з тим обсягом, який був у 2022 році, а який прогнозується на прогнозний 2024 рік без врахування впровадження елементів ощадливої логістики.

За рахунок впорядкування запасів, скорочення запасів продукції, яка не користується попитом у клієнтів або на яку передбачається скорочення попиту з боку покупців, можна скоротити обсяг запасів на кінець прогнозного року. Оцінюючи можливість скорочення запасів продукції на складах, ми прийшли до висновку, що існує можливість зменшення обсягу запасів на кінець прогнозного року на 25% порівняно з тим, якими були б запаси на кінець прогнозного року без впровадження елементів ощадливої логістики. Розрахуємо скорочення середньорічних запасів продукції на складах внаслідок впровадження елементів ощадливої логістики на ТОВ «Палтех» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок вартості запасів на ТОВ «Палтех» на прогнозний рік

Показник	2022	Прогнозний рік без змін	Прогнозний рік зі змінами	Відхилення	
				Тис. грн.	%
Виручка від реалізації, тис. грн.	50870,8	58501,4	58501,4	0	0
Обсяг запасів на початок року, тис. грн.	9457,3	15289,1	15289,1	0	0
Обсяг запасів на кінець року, тис. грн.	15289,1	16818,01	12613,51	-4204,5	-25
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	12373,2	16053,56	13951,30	-2102,25	-13,10

Джерело: складено автором на основі [21]

В якості прогнозного року було обрано 2024 рік, оскільки 2023 рік вже триває, тому розраховувати прогнози на рік, який вже триває – недоцільно. Тому більш доцільним є вибір в якості прогнозного року саме 2024 року, але для розрахунку прогнозних значень будуть використані значення 2022 року, оскільки показників діяльності за 2023 рік для ТОВ «Палтех» зараз не може бути, оскільки рік ще не закінчився.

З таблиці 3.5 ми бачимо, що в результаті впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех», середньорічна вартість запасів на прогнозний рік зменшиться на 2102,25 тис. грн. або на 13,1% порівняно з прогнозом без впровадження елементів ощадливої логістики. Скорочення запасів означає, що підприємство зможе спрямувати дані кошти на інші цілі, наприклад, на придбання цінних паперів або зможе покласти вивільнені кошти на депозитний рахунок у банку. В результаті цього підприємство отримає додатковий дохід, який і буде частиною економічного ефекту від запровадження елементів ощадливої логістики.

Другою частиною економічного ефекту від запровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві буде скорочення витрат на управління запасами, до яких відносяться витрати на зберігання товарів на складі, зменшення часу пошуку потрібного товару та його навантаження внаслідок зменшення обсягу товарів на складі. Логічно вважати, що витрати на управління запасами пропорційні середньорічній вартості запасів на складі. Тому скорочення

середньорічних запасів на складі на 13,1% призведе до скорочення витрат на управління запасами теж на 13,1%. Для того, щоб оцінити економічний ефект від скорочення середньорічної вартості запасів, потрібно оцінити альтернативну доходність коштів, що будуть вивільнені в результаті відповідних заходів.

Вивільнені в результаті впровадження елементів ощадливої логістики кошти підприємство ТОВ «Палтех» може спрямувати на різні цілі. Наприклад, підприємство може збільшити авансові платежі постачальнику, оскільки це вигідно за існування ризику девальвації гривні. Авансовий платіж здійснюється у іноземній валюті (доларах США) за курсом, який діє на дату проведення авансового платежу, авансовий платіж призначений для придбання визначеного обсягу продукції. При зростанні курсу долара США відносно української гривні, підприємство отримує ту ж кількість товару, за яку сплачено авансовий платіж, але при новому курсі ціна продукції у гривнях буде вища, що дозволяє підприємству заробити на коливанні курсу гривні та захиститись від ризику знецінення національної валюти. Можна сплатити вивільнені кошти в якості дивідендів власникам або вкласти на банківський депозит. В будь-якому разі вивільнення коштів буде вигідне для підприємства. Величину вигоди від вивільнення коштів потрібно враховувати за альтернативною вартістю грошей, оскільки це найбільш простий та доцільний спосіб вимірювання таких вигід. Альтернативною вартістю грошових коштів для ТОВ «Палтех» є відсотки за депозитами, які пропонують банки для юридичних осіб, оскільки це найбільш доступний спосіб отримання додаткового доходу від вільних грошових коштів. Банківські депозити можуть на даний час забезпечити доходність депозитів юридичних осіб на рівні 10-12%, при цьому потрібно брати найнижчу доходність депозитів, оскільки саме найнижчі відсотки пропонуються найбільш надійними банківськими установами, що важливо для збереження коштів та зниження ризиків.

Для оцінки економічного ефекту від скорочення потрібно оцінити показники інших операційних витрат у прогнозованому році без врахування

впровадження елементів ощадливої логістики, а також частку витрат на управління запасами у інших операційних витратах.

Провівши опитування керівників ТОВ «Палтех», ми з'ясували, що прогнозний рівень інших операційних витрат у прогнозному році планується на 8% більшим, ніж даний показник у 2022 році, що становить 12500 тис. грн. Для того, щоб визначити обсяг витрат на управління запасами у прогнозному році, доцільно вважати, що структура інших операційних витрат у прогнозному році буде такою ж, як і у 2022 році. Структура інших операційних витрат у 2022 році та розрахунок обсягу інших операційних витрат у прогнозному році без врахування впровадження елементів ощадливої логістики наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок структури та обсягу інших операційних витрат
ТОВ «Палтех» на прогнозний рік

Елементи інших операційних витрат	2022 рік		Прогнозний рік без змін
	Тис. грн.	%	
Адміністративні витрати	2878,3	24,87	3108,6
Витрати на збут	1624,7	14,04	1754,7
Витрати на управління запасами	6118	52,86	6607,5
Інші витрати	952,9	8,23	1029,1
Разом	11573,9	100	12500

Джерело: складено автором на основі [21]

На підприємстві ТОВ «Палтех» до інших операційних витрат відносяться сі витрати, які не включаються до собівартості продукції та не є фінансовими витратами. Отже, інші операційні витрати включають адміністративні витрати, витрати на збут, витрати на управління запасами та інші витрати. У структурі інших операційних витрат витрати на управління запасами становили 52,86%, тобто це найбільша стаття інших операційних витрат підприємства. Це не дивно, адже підприємство в основному займається потовою торгівлею, що передбачає управління складськими запасами, тобто управління запасами є основною діяльністю підприємства з оптової торгівлі.

Якщо прийняти, що структура інших операційних витрат ТОВ «Палтех» у прогнозному році не зміниться або зміниться незначно, то у прогнозному році витрати на управління запасами мають становити 6607,5 тис. грн. без врахування змін у логістичній політиці. За рахунок зменшення середньорічної вартості

запасів у прогностному році внаслідок впровадження елементів ощадливої логістики на 13,1%, пропорційно буде зменшено і витрати на управління запасами. Це означає, що зменшення витрат на управління запасами у прогностному році становитиме $6607,5 \cdot 13,1 / 100 = 865,6$ тис. грн. за рік. Зменшення витрат слід розглядати у якості вигод, оскільки зменшення витрат означає, що на таку суму збільшиться валовий прибуток підприємства при інших незмінних умовах. Таким чином, економічний ефект впровадження елементів ощадливого виробництва на ТОВ «Палтех» від зменшення витрат на управління запасами складе 865,6 тисяч гривень за прогностний рік.

Сукупний економічний ефект від впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві буде складатись не тільки з додаткових доходів або зменшення витрат внаслідок проведених заходів, але буде враховувати поточні витрати на здійснення заходів. Отже, валовий економічний ефект можна розрахувати шляхом підсумовування всіх вигід від реалізації вказаних заходів мінус поточні витрати на реалізацію заходів.

Валовий ефект від впровадження елементів ощадливої логістики буде представляти собою зростання валового прибутку підприємства. Підприємство ТОВ «Палтех» є платником податку на прибуток підприємств, тому для розрахунку чистого економічного ефекту від впровадження елементів ощадливої логістики потрібно зменшити валовий ефект на суму податку на прибуток за актуальною ставкою оподаткування. На даний момент основна ставка податку на прибуток підприємств становить 18%. Таким чином, чистий економічний ефект – це аналог чистого прибутку підприємства, і його можна розрахувати за формулою (3.1):

$$\text{ЧЕЕ} = \text{ВЕЕ} \cdot (1 - \text{СПП}) \quad (3.1)$$

Де ЧЕЕ – чистий економічний ефект від впровадження заходів,

ВЕЕ – валовий економічний ефект від впровадження заходів,

СПП = 18% = 0,18 – ставка податку на прибуток підприємств.

Проведемо розрахунки чистого економічного ефекту від впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження елементів
ощадливої логістики на ТОВ «Палтех» на прогнозний рік

Показник	Значення
Вивільнення оборотних коштів внаслідок зменшення вартості запасів, тис. грн.	2102,25
Ставка відсотку за банківськими депозитами як вартість альтернативного використання вивільнених грошових коштів, %	10
Альтернативна вартість вивільнених грошових коштів, тис. грн.	210,225
Витрати на управління запаси в прогнозному році без врахування змін, тис. грн.	6607,5
Відсоток зменшення витрат на управління запасами, %	13,1
Зменшення витрат на управління запасами, тис. грн.	865,588
Разом вигоди від впровадження елементів ощадливого виробництва, тис. грн.	1075,813
Річні поточні витрати на впровадження елементів ощадливої логістики, тис. грн.	463,2
Валовий економічний ефект, тис. грн.	612,613
Чистий економічний ефект, тис. грн.	502,342

Джерело: складено автором на основі [21]

Як можна побачити з таблиці 3.7, загальні економічні вигоди від впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» становлять 1075,813 тисяч гривень на рік, тобто вигоди перевищують мільйон гривень. Для отримання валових економічних вигод від даних заходів необхідно скоригувати їх на поточні річні витрати на реалізацію заходів, а саме на 462,2 тисячі гривень. Після цього валові економічні вигоди від реалізації заходів з впровадження елементів ощадливої економіки становлять 612,613 тисяч гривень. Чисті економічні вигоди, які включають оподаткування операційного прибутку, складають 502,342 тисяч гривень на рік. Це означає, що впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» дасть змогу підприємству збільшити чистий прибуток на суму 612,613 тисяч гривень. Враховуючи, що чистий прибуток ТОВ «Палтех» у 2022 році становив 6501,4 тис. грн., запропоновані заходи дадуть змогу збільшити чистий прибуток на 7,73%, що є досить значним показником та свідчить про високу результативність впровадження принципів ощадливої логістики на підприємстві.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, потрібно порівняти чистий ефект від заходів із капітальними витратами, тобто підрахувати

рентабельність вкладень у проект. Рентабельність капітальних вкладень розрахуємо за формулою (3.2).

$$Р_{\text{КВ}} = \text{ЧЕЕ} * 100 / \text{КВ} \quad (3.2)$$

Де ЧЕЕ – чистий економічний ефект від реалізації заходів,

КВ – капітальні витрати на впровадження елементів ощадливої логістики.

$$Р_{\text{КВ}} = 502,342 * 100 / 220 = 228,34\%$$

Це означає, що чистий прибуток підприємства від впровадження елементів ощадливої економіки буде становити 228,34% від початкових капітальних вкладень у реалізацію проекту. Додатково розрахуємо термін окупності капітальних витрат за формулою (3.3).

$$\text{ТО} = \text{КВ} / \text{ЧЕЕ} = 220 / 502,342 = 0,438 \text{ року} = 5,3 \text{ міс.} \quad (3.3)$$

Це означає, що впровадження елементів ощадливої логістики окупиться у перші 5,3 місяці реалізації проекту. З наведених даних можна зробити висновок, що впровадження на ТОВ «Палтех» елементів ощадливої логістики є високорентабельним за рахунок значного економічного ефекту та незначних капітальних витрат на його реалізацію. Слід відзначити, що подальше впровадження політики ощадливої логістики на підприємстві ТОВ «Палтех» малоперспективне, оскільки скорочення обсягу запасів при зростанні продажів може призвести до зниження надійності поставок, чого компанія ТОВ «Палтех» не може допустити через важливість для неї лояльності кожного з 8 постійних клієнтів.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного у даній роботі дослідження. Можна сформулювати наступні висновки.

1. Стратегія ощадливої логістики на підприємстві означає, що всі логістичні процеси на підприємстві мають створювати додану вартість для клієнтів підприємства. Всі процеси в логістичній системі підприємства, які не створюють доданої вартості при цьому призводять до зростання витрат логістичної діяльності, потрібно виключити з процесу логістики підприємства. Стратегія ощадливої логістики розглядає логістику підприємства як безперервний матеріальний потік, який проходить скрізь все підприємство.

2. Перевагою стратегії ощадливої логістики перед іншими логістичними стратегіями підприємств є те, що її впровадження не потребує значних капітальних витрат, при цьому за рахунок скорочення зайвих логістичних процесів та витрат, надає швидкий економічний ефект за рахунок прискорення руху матеріального потоку логістичною системою та скорочення зайвих витрат. Таким чином, ощадлива логістика забезпечує одночасно зростання якості логістичного обслуговування та зниження його вартості при незначних початкових витратах фінансових коштів та інших ресурсів. Головним ресурсом для впровадження стратегії ощадливої логістики або її елементів на підприємстві виступають організаційні ресурси підприємства.

3. Для впровадження системи ощадливої логістики на підприємстві, необхідно чітко поділити логістичний процес на окремі операції, визначити цінність кожної операції для створення доданої вартості, виявити ті операції, які не створюють доданої вартості або які створюють зайві витрати та усунути або модифікувати ці операції.

4. Досліджуваним підприємством є Товариство з обмеженою відповідальністю «Палтех» зареєстровано 24.10.2016 року за юридичною адресою: Київська область, Бучанський район, с. Небелиця, вулиця Миру, буд. 1Д. Підприємство займається оптовою торгівлею нафтохімічними продуктами та є

офіційним дистриб'ютором та постачальником продукції нафтохімічної промисловості на території України компаній «Innospec Limited» (США) та «PaChemTech sp. z o.o.» (Польща). Середньорічна чисельність персоналу підприємства становить 19 осіб. Основною продукцією, якою торгує ТОВ «Палтех» є присадки для моторного палива, різноманітні присадки для видобутку, транспортування та зберігання вуглеводнів та нафтопродуктів, присадок для бітумів тощо.

5. Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Палтех» за період 2019-2022 роки, ми прийшли до висновку, що у 2020-2021 роках більшість показників діяльності підприємства зменшилась порівняно з 2019 роком внаслідок пандемії коронавірусу та пов'язаних з ним карантинних заходів, що призвело до зниження економічної активності в Україні та зменшення споживання моторного палива. У 2022 році обсяги виручки та інші показники діяльності підприємства стрімко збільшились, що пов'язано із низкою факторів. До них відносяться: початок повномасштабних військових дій, які призвели до зростання споживання моторного палива збройними силами; вихід з українського ринку білоруських постачальників палива, та контрабандного палива з Росії, які не потребували присадок для палива ТОВ «Палтех». Внаслідок цих подій обсяг виручки від реалізації у 2022 році збільшився у 2,6 рази, а чистий прибуток зріс у 14,9 разів.

6. На підприємстві ТОВ «Палтех» логістична система побудована на використанні сторонніх перевізників, а також використанні орендованих складів для зберігання продукції. Елементом ощадливої логістики, який використовується на підприємстві ТОВ «Палтех» є використання орендованого акцизного складу, на якому зберігається не розмитнена продукція, яка поступила від постачальника. Це дає змогу зменшити імобілізацію коштів у складі запасів продукції, адже продукцію, яка зберігається на акцизному складі, не потрібно розмитнювати та сплачувати акцизний податок, мито та ПДВ, які становлять значну частину продажної ціни продукції. При отримання замовлення на дану продукцію, підприємство просто розмитнює продукцію та одразу постачає її замовнику,

таким чином, збільшується оборотність запасів та зменшується середньорічна вартість запасів підприємства.

7. Шляхом аналізу логістичної системи підприємства, ми прийшли до висновку про те, що операції зі зберігання надлишкових запасів продукції на складі є зайвою логістичною операцією, яка не створює додаткової вартості та має бути усунена з логістичного ланцюжка підприємства.

8. Зменшення вартості надлишкових запасів підприємства слід реалізувати шляхом проведення переговорів з кожним із 8 основних клієнтів підприємства. В результаті переговорів має бути налагоджений обмін інформацією з клієнтами відносно запасів присадок та готової продукції на складах та потреби клієнтів у нашій продукції в цілому за рік з розбивкою по місяцях. Це дасть змогу зменшити надлишкові запаси продукції на складах та вивільнити оборотні кошти підприємства.

9. Реалізація впровадження елементів ощадливої логістики на підприємстві потребує капітальних вкладень на рівні 220 тисяч гривень та поточних витрат у сумі 463,2 тисячі гривень на рік. За рахунок вивільнення грошових коштів з обороту внаслідок зменшення вартості запасів та за рахунок скорочення витрат на управління запасами, валовий економічний ефект проекту становитиме 612,613 тис. грн., а чистий економічний ефект складе 502,342 тис. грн. Це забезпечить рівень рентабельності капітальних вкладень у 228,34%, проект повністю окупиться за перші 5,3 місяці його реалізації. Це означає, що реалізації заходів із впровадження елементів ощадливого виробництва на ТОВ «Палтех» є економічно доцільною та високорентабельною.

Список використаних джерел

1. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (дата звернення: 15.07.2023)
2. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Вумек Дж. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.
5. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 360 с.
6. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
7. Гришко В.В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. №17. С. 54–58.
8. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес інформ.* – 2011. – №4. – С. 139-142.
9. Євдокимов А. В., Ю. В. Чортюк, А. О. Родимченко. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. ПВНЗ «Університет економіки і

підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». 2012. №1 (11). С. 246-249.

10. Ільченко Н.Б. Оцінювання логістичних ризиків підприємства торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. №15. С. 58–62.

11. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. – Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.

12. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.

13. Кобилюх О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» – URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf> (дата звернення: 25.07.2023)

14. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств. Д. Кочубей. *Товари і ринки*. 2010. № 1. С. 9-17.

15. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2004. 287 с.

16. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С. 156.

17. Лисицин В.Д. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. В. Д. Лисицин, О. І. Лисенко, Ю. С. Вовк. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. №1. С. 39-61.

18. Мешко О.І. Основні етапи процесу управління ризиком. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. №3. С. 57–65.

19. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: Навчальний посібник. – 3-тє вид., виправлене. – Дніпропетровськ: Пороги, 2015. – 512 с.

20. Мироненко М.А., Лисенко Т.І., Мироненко О.А. Впровадження концепції ощадливого виробництва на вітчизняних підприємствах та в умовах

ПАТ «ЄВРАЗ-ДМЗ ім. Петровського». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (м. Чернівці, 19-20 грудня 2014 р.). Буковинський державний фінансово-економічний університет. У 3-х частинах. – Чернівці: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Ч.2. С. 54-58

21. Офіційний сайт компанії ТОВ «Палтех» URL: <http://www.palteh.com/uk/> (дата звернення: 20.09.2023)

22. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. вид. / [Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко]; ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К. : КНЕУ, 2009. — 157 с.

23. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2012. №735. С. 187-191.

24. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. №633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 696-701.

25. Третяк Н.М. Управління витратами підприємства з використанням системи «ощадливого виробництва». *Фінансовий простір*. 2018. №1 (29). с.137-143

26. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 267 с.

27. Тюріна Н.М., І.В. Гой, І.В. Бабій. Логістика: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

28. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

29. Федонін О.С., І.М. Репіна, О.І. Олексюк. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

30. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2011. №1. С. 126-134.
31. Черленяк, І. І., Агій, Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка, 2016. №1, с. 184-190.
32. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів : Львівська політехніка, 2006. 292 с.
33. Шандрівська О.Є., В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
34. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. Львів: Львівська політехніка, 2011. 244 с.
35. Шишкін В. О., Я. Ю. Бахметова. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.
36. Шкодін О. С., Н. М. Тюріна. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. №2, Т. 1. С. 26-29.
37. Folinas D. Applying Lean Thinking techniques in the agrifood supply chain / D. Folians, D. Aidonis, N. Voulgarakis // I LogisticsInternational Conference: 28-30 November, 2013. Belgrade. 2013. P. 234 – 239.
38. Uhrig J. Costs of Drying High-Moisture Corn. / Cooperative Extension Service Purdue University, 2014. URL: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/crops/html/a2-31.html> (дата звернення: 08.10.2023)

Додаток А

(пункт 2 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПАЛТЕХ"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРНОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	01	01
40912746		
3222785501		
240		
46.75		

Територія КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля хлібними продуктами

Середня кількість працівників, осіб 23

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця МНРУ, буд. 1Д, с. НЕБЕЛІЦЯ, МАКАРІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 08024

0633737723

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	214,9	193,1
первісна вартість	1001	294,8	303,9
накопичена амортизація	1002	(79,9)	(110,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	872,5	810,0
Основні засоби :	1010	4 318,6	3 190,2
первісна вартість	1011	7 504,6	7 513,6
знос	1012	(3 186,0)	(4 323,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 406,0	4 193,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	10 816,6	9 749,7
у тому числі готова продукція	1103	-	7 320,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 018,1	2 160,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	228,9	177,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 763,6	5 485,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 635,4	189,6
Витрати майбутніх періодів	1170	97,2	86,4
Інші оборотні активи	1190	83,7	134,2
Усього за розділом II	1195	16 643,5	17 983,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 049,5	22 176,7

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	11,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 361,1	8 551,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 461,1	8 662,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	112,7	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 351,5	6 737,2
розрахунками з бюджетом	1620	13,3	11,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	11,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 110,9	6 765,5
Усього за розділом III	1695	13 475,7	13 514,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 049,5	22 176,7

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 293,5	28 628,8
Інші операційні доходи	2120	493,4	562,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 786,9	29 190,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 556,9)	(16 969,7)
Інші операційні витрати	2180	(5 071,3)	(10 958,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 628,2)	(27 928,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	158,7	1 262,6
Податок на прибуток	2300	(33,2)	(383,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	125,5	879,1

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП Пушак Андрій
Пилипович

Пушак Андрій Пилипович

ЕП Пихоносська
Алла Григорівна

Пихоносська Алла Григорівна

(підпис, електронний)

Додаток Б

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПАЛТЕХ"

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Код

2022

01

01

40912746

UA3200019029045314

240

46.75

Територія

КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності

Оптова торгівля хлібними продуктами

Середня кількість працівників, осіб

16

Одиниця виміру:

тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

вулиця МИРУ, буд. 1Д, с. НЕБЕЛИЦЯ, МАКАРІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08024

0674491482

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № I-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	193,1	163,5
Первісна вартість	1001	303,9	303,9
Накопичена амортизація	1002	(110,8)	(140,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	810,0	1 094,9
Основні засоби :	1010	3 190,2	1 823,1
первісна вартість	1011	7 513,6	7 537,0
знос	1012	(4 323,4)	(5 713,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 193,3	3 081,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 749,7	9 457,3
у тому числі готова продукція	1103	7 320,6	7 379,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 160,4	3 755,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	177,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 485,8	7 015,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	189,6	1 137,2
Витрати майбутніх періодів	1170	86,4	18,5
Інші оборотні активи	1190	134,2	372,3
Усього за розділом II	1195	17 983,4	21 756,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 176,7	24 837,9

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	11,5	11,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 551,2	8 986,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 662,7	9 098,3
II. Довгострокові зобов'язання, кільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 737,2	7 265,1
розрахунками з бюджетом	1620	11,3	269,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	11,3	95,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 765,5	8 204,7
Усього за розділом III	1695	13 514,0	15 739,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 176,7	24 837,9

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Частий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 584,8	14 293,5	
Інші операційні доходи	2120	238,3	493,4	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 823,1	14 786,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 470,6)	(9 556,9)	
Інші операційні витрати	2180	(5 821,3)	(5 071,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(19 291,9)	(14 628,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	531,2	158,7	
Податок на прибуток	2300	(95,6)	(33,2)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	435,6	125,5	

Керівник:

Головний бухгалтер:



ЕП Пушак Андрій
Пилипович

Пушак Андрій Пилипович

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність малого підприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАЛТЕХ"		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Територія	КИЇВСЬКА		за ЄДРНОУ	40912746		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КАТОТГГ	UA3200019023060234		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля кінцевими продуктами		за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	19		за КВЕД	46.75		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця МНРУ, буд. 1Д, с. НЕБЕЛІЦЯ, МАКАРІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08024				0674491482	

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	163,5	137,0
Первісна вартість		1001	303,9	303,9
Накопичена амортизація		1002	(140,4)	(166,9)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	1 094,9	702,1
Основні засоби :		1010	1 823,1	978,5
первісна вартість		1011	7 537,0	8 002,3
знос		1012	(5 713,9)	(7 023,8)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	3 081,5	1 817,6
II. Оборотні активи				
Запаси :		1100	9 457,3	15 289,1
у тому числі готова продукція		1103	7 379,7	-
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	3 755,4	2 714,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	7 015,7	8 024,1
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	1 137,2	4 694,2
Витрати майбутніх періодів		1170	18,5	25,7
Інші оборотні активи		1190	372,3	688,7
Усього за розділом II		1195	21 756,4	31 436,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті		1200	-	-
Баланс		1300	24 837,9	33 254,1

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	11,5	11,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (несокровитний збиток)	1420	8 986,8	15 388,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	9 098,3	15 499,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 265,1	4 566,3
розрахунками з бюджетом	1620	269,8	1 939,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	95,6	1 427,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 204,7	11 248,3
Усього за розділом III	1695	15 739,6	17 734,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	24 837,9	33 234,1

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 870,8	19 584,8	
Інші операційні доходи	2120	1 718,5	238,3	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	52 589,3	19 823,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 086,9)	(13 470,6)	
Інші операційні витрати	2180	(11 573,9)	(5 821,3)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(44 660,8)	(19 291,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 928,5	531,2	
Податок на прибуток	2300	(1 427,1)	(95,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6 501,4	435,6	

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Пушак Андрій
Пилипович

Пушак Андрій Пилипович

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

² Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015913750

Дата перевірки:
16.11.2023 09:04:27 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.11.2023 16:31:26 EET

ID користувача:
100005716

Назва документа: Понемасов Д.Є

Кількість сторінок: 89 Кількість слів: 22034 Кількість символів: 172073 Розмір файлу: 634.50 KB ID файлу: 1015580941

3.3% Схожість

Найбільша схожість: 0.66% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/us..>

2.51% Джерела з Інтернету 317

Сторінка 91

2.58% Джерела з Бібліотеки 510

Сторінка 93

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6