

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління закупівельною діяльністю на підприємстві»

(назва теми)

здобувача Дейнеки Данила Денисовича

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2023

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Дейнеці Данилу Денисовичу

Оочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління закупівельною діяльністю на підприємстві»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" 09 2023 р. № 1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління закупівельною діяльністю підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Комплексний аналіз закупівельної діяльності підприємства (назва розділу)
Розділ 3	Заходи з вдосконалення закупівельної діяльності підприємства (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес управління закупівельною діяльністю на підприємстві
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні засади удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Теоретичний, практичний та фактологічний аналіз підприємства і управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» і розробка заходів з вдосконалення закупівельної діяльності.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з тематики закупівельної діяльності підприємства. Розгляд теоретичних основ управління закупівельною діяльністю підприємства.
У розділі 2	Здійснення комплексного аналізу закупівельної діяльності підприємства. Оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства. Дослідження та визначення проблем закупівельної діяльності на підприємстві.
У розділі 3	Розроблення практичних заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності підприємства. Здійснення економічного оцінювання запропонованих заходів щодо удосконалення закупівельної діяльності на підприємстві.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Дейнека Данило Денисович

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Теоретична характеристика закупівельної діяльності	6
1.2 Характеристика процесу закупівельної діяльності	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання закупівельної діяльності.....	29
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».....	37
2.2 Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	48
2.3 Оцінка стану логістичної системи ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	62
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	76
3.1 Розроблення заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	76
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	85
3.3 Прогноз економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	99
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес стикається з рядом викликів і конкурентних тисків, що вимагають від підприємств ефективного та стратегічного підходу до управління своїми ресурсами. Однією з ключових складових цього процесу є управління закупівельною діяльністю. Актуальність цієї теми полягає в необхідності забезпечення оптимального рівня вартості та якості закупленого обладнання, матеріалів і послуг для забезпечення стабільного функціонування підприємства. У контексті комерційної діяльності, ефективне управління закупівельною ланкою стає ключовим практичним завданням, впливаючи на конкурентоспроможність підприємства та його фінансовий результат. Критичний аналіз та порівняння з існуючими рішеннями підкреслюють важливість подальшого дослідження цієї теми для розвитку наукового підходу та практичних інструментів у сфері управління закупівельною діяльністю в Україні, що виокремлюється в умовах сучасної економічної динаміки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні 3-5 років існує активний науковий інтерес до проблеми управління закупівельною діяльністю на підприємствах. При написанні роботи були розглянуті дослідження з вирішення проблем постачальників та систем закупівельної діяльності такими науковцями, як А.М. Гаджинський, М.О. Окландер, О.С. Авдеєнко, Л.І. Федулова, А.М. Наumenко, Т.А. Воркут, І.М. Бакуніна та ін. В роботі планується вивчення інноваційних аспектів, які не були вирішені в попередніх дослідженнях, таких як впровадження технологій штучного інтелекту в управління закупівлею та адаптація таких рішень в умовах сучасної економічної динаміки в Україні.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є удосконалення теоретичних аспектів та розробка практичних заходів, щодо вдосконалення системи управління закупівельною діяльністю аналізованого підприємства.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути теоретичну характеристику закупівельної діяльності;
- провести характеристику процесу закупівельної діяльності;
- визначити методичні підходи до оцінювання закупівельної діяльності;
- провести загальну характеристику та аналіз економічної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»;
- надати аналіз закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»;
- провести оцінку стану логістичної системи ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»;
- розробити заходи, щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»;
- провести прогноз економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління закупівельною діяльністю ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення управління закупівельною діяльністю на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Методи дослідження. В роботі були використані методи групування, систематизації та узагальнення для структуризації та класифікації інформації з питань управління закупівельною діяльністю. Методи системного, логічного аналізу та синтезу використовувалися для розгляду взаємодії елементів логістичної системи ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» та для визначення оптимальних стратегій управління запасами. Ранговий метод аналізу постачальників був застосований для оцінки та вибору ефективних постачальників.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають важливе прикладне значення для підприємства ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» та галузі управління закупівельною діяльністю та логістики. Узагальнені результати аналітичних та розрахункових процедур надають конкретні рекомендації для оптимізації стратегій закупівель – підбір оптимальних постачальників, підвищення ефективності логістичних процесів – використання

штучного інтелекту в логістичній системі підприємства та управління запасами – зміна кількості та моделі управління запасами ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Паралельно з прикладним значенням, отримані результати також мають теоретико-методичне значення. У ході роботи були розвинуті методичні підходи до управління закупівельною діяльністю та аналізу логістичних систем, виокремлені ключові характеристики та сформовані алгоритми для вирішення схожих завдань в інших компаніях чи галузях.

За тематикою кваліфікаційної магістерської роботи були опубліковані тези: Данило Дейнека. «Особливості роботи транспортно-логістичних компаній в умовах воєнного стану». У: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики», 3 листопада 2023 року.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали монографічна та періодична література, нормативно-правова база та інтернет-ресурси з теми дослідження, а також статистичні матеріали, фінансова, статистична та оперативна звітність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2020-2022 роки.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменувань та додатків. Повний обсяг роботи 112 сторінок, на яких розташовано 12 рисунків, 33 таблиці та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретична характеристика закупівельної діяльності

В умовах сучасних ринкових відносин особливого значення набувають закупівлі товарів та послуг, як основа ефективної діяльності підприємства на ринку.

З одного боку, закупівлі регулюють вплив торгівлі на виробництво з точки зору визначення випуску продукції, вдосконалення сортів і підвищення якості продукції, з іншого – регулює вплив виробництва на роздрібну торгівлю з точки зору формування товарної структури, збагачення асортименту торгівлі, розширення збуту, удосконалення організації торговельного обслуговування, більшої задоволеності матеріальними та культурними потребами населення [9, с.9].

Закупівлі передбачають здійснення процесу купівлі-продажу між постачальниками та споживачами. При цьому обсяг закупівель виділяється з боку споживача і йому економічно вигідно купувати товари та послуги, які він сам не виробляє. До недавнього часу підприємства намагалися задовольнити значну частину попиту, який формувався в процесі їх діяльності. Зараз бізнес у всьому світі намагається відійти від цієї практики. Коли більшість компаній вирішують проблему «зробити або купити» (make or buy problem), вони обирають придбання необхідних ресурсів або послуг [10, с. 31].

Серед науковців, які займаються питаннями управління закупівлями, а зокрема: Х. Фірон, М. Ліндерс, М. Дей, А. Ван Веле, Р.М. Мончка, напрямок еволюції функції закупівель в організаціях є предметом постійних дискусій. Підхід до управління закупівлями в багатьох компаніях також має відмінності. Висновок із цих обговорень полягає в тому, що закупівельна функція підприємств (головним чином у розвинутих економіках) еволюціонувала від трансакційної моделі (також відомої як реактивна) до інтегрованої моделі (відомої як проактивна). Цей підхід

базується на припущенні про те, що можна визначити ідеальну стадію розвитку, до якої природним чином розвивається функція закупівель [35, с. 126].

Дослідження літератури показує, що в сучасній економічній сфері термін «закупівлі» визначається і тлумачиться дуже по-різному.

Короткі та досить загальні пояснення давали такі вчені, як Г. Букур-Марку, Т.Г. Дудар, Г.Л., Матвієнко-Біляєва, Н. Ткаченко та ін.

За словами Г. Букур-Марку, закупівлі – це процес, спрямований на придбання необхідного обладнання або послуг у сторонніх організацій і використання їх для отримання необхідних навичок [1, с.153].

Більш розгорнуто розглядається закупівельна діяльність Т.Г. Дударом та Г.Л. Матвієнко-Біляєвою. Закупівельна діяльність вважається функцією, призначеною підприємствами, які споживають товари, і є процесом управління потоком вхідних матеріалів з метою задоволення виробничих потреб у матеріалах необхідної якості за найнижчою ціною. Дане визначення підкреслює стратегічну важливість закупівельної діяльності для підприємства. Воно наголошує на тому, що ефективне управління потоком вхідних матеріалів має вирішальне значення для успішної діяльності компанії [18, с. 60].

На думку Матвієнко-Біляєвої, визначення закупівельною діяльності – це ресурс, за рахунок якого товарні запаси перетворюються на готову продукцію, що задовольняє потреби кінцевого споживача. Варто відзначити, що автор акцентує увагу на тому, що закупівельна діяльність є операційним ресурсом, який відіграє ключову роль у перетворенні товарних запасів в готову продукцію, яка задовольняє потреби кінцевого споживача [30, с.42].

О.О. Мороз, І.В. Шварц, О.В. Безсмертна, Т.М. Білоконь, пояснюють процес закупівельної діяльності, як «певний набір процесів, що виконуються організаційною одиницею, як функцією або ланкою інтегрованого ланцюга поставок, що відповідає за отримання матеріалів в потрібний час, правильної якості, у правильній кількості» та правильне управління постачальниками – таким чином сприяючи конкурентній перевазі компанії та реалізації її корпоративної стратегії. На відміну від попередніх визначень, авторський колектив зауважує, що

закупівельна діяльність підприємства не обмежується лише отриманням матеріалів у потрібний час, правильної якості та у правильній кількості. Вони також підкреслюють, що правильне управління постачальниками важливо для створення конкурентної переваги компанії та реалізації її корпоративної стратегії [8, с. 59].

І.І. Нагорна, О.В. Медицина виділяють термін закупівельна діяльність як: «процес закупівлі матеріальних ресурсів» – це надання підприємству всіх необхідних видів ресурсів у обумовлений термін і в потрібній кількості, необхідній для нормальної роботи, рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, якість готової продукції та ефективність роботи підприємства, які значною мірою залежать від організації необхідної кількості матеріальних ресурсів у певний, обумовлений термін, певної якості та сорту» [34, с.220].

У своєму дослідженні Л.О. Лігоненко вважає, що закупівельна діяльність підприємств пояснюється як низка процесів, які вивчають закупівельний ринок і отримують необхідну кількість і якість товарних ресурсів у відповідний момент для подальшого ефективного перепродажу для задоволення потреб споживачів та економічних інтересів торгових підприємств. Найважливішою підсистемою в системі операційної діяльності торговельного підприємства є його закупівельна діяльність тому, що процес її здійснення закладає основу фінансової діяльності, ефективності та конкурентоспроможності торговельних підприємств. [27, с.182].

Під закупівельною діяльністю підприємств О.В. Андрушків розуміє різновид обігу ресурсів у системі матеріального виробництва, яка являє собою процес забезпечення підприємств необхідними для виробництва сировиною, матеріалами, деталями, напівфабрикатами, готовою продукцією для виробничого та інших видів споживання [2, с. 113].

П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова, М.П. Денисенко, під «закупівлями» розуміють підсистему забезпечення підприємства матеріальними потоками в логістичну систему, а термін «закупівельна логістика» означає, що відбувається процес матеріального управління потоками в системі забезпечення ресурсами торгових підприємств. На їхню думку, слово «закупівлі» описує процес реалізації

закупівельних потреб, вибору постачальників і узгодження умов постачання, тобто процес фактичної закупівлі товарів [16, с. 325].

Визначено, що крім використання термінів «закупівельна діяльність» і «закупівельна логістика» в однаковому значенні вживаються також такі поняття, як «логістика постачання» і «логістика закупівель». Це свідчить про певну розбіжність у поглядах науковців на це питання. (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «закупівельна діяльність»

Зміст поняття	Автор
Закупівельна діяльність включає набір практичних стратегій і тактик, які використовуються для захисту інтересів замовника в закупівельній компанії, яка використовує систему конкурентних торгів. Її метою є максимізація переваг клієнта.	Н. Ткаченко та Ю. Уманців
Закупівельна діяльність означає процес купівлі товару у виробника (постачальника) або оптового продавця з наміром продати його на ринку.	І.М. Ліфіц
Закупівельна діяльність – Сукупність процесів, що включають дослідження ринку, закупівлю та придбання товарних ресурсів у відповідний час і в необхідній кількості та якості, щоб забезпечити можливість їх ефективного перепродажу для задоволення потреб покупців та економічної вигоди торгового підприємства, відома як закупівельна діяльність.	Коноваленко В.М.
Заготівельна логістика відноситься до матеріально-технічного забезпечення, яке пов'язане з придбанням матеріальних ресурсів. Він охоплює комплекс складних проблем і проблем, які включають аналіз, управління та планування потоками матеріальних ресурсів у системі матеріального забезпечення, а також підготовку товарів до промислового використання.	В.Є. Ніколайчук
Логістика постачання – Складне планування, фізична обробка та управління, пов'язані з переміщенням матеріалів, сировини, придбаних частин і відповідної інформації від постачальника до місця первинного зберігання продукції, називають логістикою постачання. Основною метою цього процесу є оптимізація витрат і часових характеристик цих процесів.	Є.В. Крикавський
Управління логістикою постачання охоплює планування, організацію та моніторинг економічно ефективних заходів і поширення даних протягом усього процесу придбання, транспортування та зберігання відповідних і високоякісних матеріалів, сировини та частково готової продукції.	О.В. Мороз , О.В. Музика

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 37]

Проаналізувавши літературні джерела, можна сказати, що сьогодні в економічному світі існують дуже різні визначення поняття «закупівельна діяльність». Глобальні розбіжності між різними визначеннями закупівельної діяльності стосуються різних підходів до того, як розглядається і розуміється її сутність та роль у функціонуванні організацій. Деякі вчені акцентують увагу на стратегічному значенні закупівель та їх впливі на конкурентоспроможність

підприємств. Вони розглядають закупівельну діяльність як ключовий фактор успіху компаній у складному бізнес-середовищі.

Інші дослідники зосереджені на операційному аспекті закупівель та визначають важливість управління матеріальними ресурсами та потоками. Вони підкреслюють роль закупівель у забезпеченні підприємств необхідними ресурсами для виробництва, а також ефективному використанні цих ресурсів.

Крім того, відмінності проявляються у формулюванні мети і завдань закупівельної діяльності. Деякі підкреслюють стратегічний характер цих цілей і їх вплив на довгостроковий успіх компаній. Інші акцентують на конкретних завданнях, таких як оптимізація поставок, зниження витрат та забезпечення якості.

Нарешті, розбіжності виявляються у способах розгляду ролі закупівельної діяльності у логістичних системах та поставках. Деякі визнають її ключову роль у забезпеченні надійного та ефективного руху матеріалів і товарів від постачальників до підприємств. В інших визначеннях, ця роль може бути менш вагомою або взагалі не відзначатися. Таким чином, ці різниці у підходах до визначення закупівельної діяльності свідчать про її багатогранність та спроби різних дослідників розглядати її з різних точок зору [42].

Підсумовуючи інтерпретаційний підхід до розглянутого поняття, можна сказати, що закупівельна діяльність – це низка дій, спрямованих на забезпечення інтересів замовника шляхом отримання необхідних ресурсів, товарів чи послуг від сторонньої організації у визначених кількостях та у визначений час з метою подальшого використання для задоволення потреб кінцевого споживача.

Щоб краще зрозуміти закупівельну діяльність, необхідно розглянути її зміст. До складу закупівельних робіт входить:

1. Підготовчі операції. На цьому етапі підприємства торгівлі вдосконалюють маркетингові стратегії, проводять діагностику ринку, здійснюють інформаційне забезпечення закупівельної діяльності (досліджують і прогнозують розвиток попиту та пропозиції товару), формують маркетингові стратегії закупівельної діяльності (формують плани роботи, закупівель, вивчення її джерел і можливих постачальників товару та розробка проекту договору поставки товару).

2. Безпосередні закупівельні операції (у тому числі підписання договорів, контрактів і угод, підготовка та подача замовлень на відвантаження постачальникам, внесення уточнень і змін до специфікацій, прийом товарів, організація приймання та оплати).

3. Заключною операцією цього етапу є оперативний облік виконання постачальником своїх зобов'язань, методи впливу на постачальників-порушників, контроль загального стану закупівельно-збутової діяльності, яка відіграє важливу роль у закупівельній діяльності.

Закупівельна діяльність є невід'ємною частиною будь-якої господарської діяльності, незалежно від її розміру. Організаційні закупівлі товарно-матеріальних цінностей забезпечують ефективне функціонування організації та комфортні умови праці для її співробітників і тому є стратегічно важливим напрямком діяльності. Закупівельна діяльність – це, також, сукупність процедур, що регулюють процес забезпечення підприємства необхідними товарно-цінними матеріалами (ТМЦ) у необхідній кількості та якості у встановлені терміни. Тому для виробників товарів і послуг закупівлі забезпечують безперервність і ефективність виробництва і безпосередньо впливають на собівартість готової продукції.

Закупівельна діяльність стосується, насамперед, придбання товарів і послуг. Тому вони є такою ж частиною виробничої функції, як і внутрішня виробнича діяльність, збут, фінансування та управління. Тому правильна організація матеріальних закупівель є важливою умовою нормальної роботи підприємства та виконання планових завдань [47, с. 104-106].

Основною метою управління закупівельною діяльністю підприємства є визначення оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення найкращих запасів товарно-матеріальних цінностей. Тому ефективний розподіл допомагає товару вчасно досягати кінцевого споживача. Для інших підприємств закупівлі – це просто функція забезпечення комфортних умов для працівників або, наприклад, допомога в реалізації стратегії просування товарів чи послуг, які пропонує компанія [44, с. 27].

Основними завданнями процесу управління закупівельною діяльністю підприємства є:

1. Інформаційні:

- Визначення кількості необхідних матеріальних ресурсів;
- Дослідження закупівельного ринку;
- Виявлення продуктів і послуг, які ефективніше купувати у зовнішніх джерел – завдання «зробити або купити»;
- Пошук, оцінка та процес підбору найбільш компетентних постачальників, оптимальних цін, методів виробництва та надання послуг – завдання вибору постачальника.

2. Завдання реалізації:

- Організація та виконання закупівель: узгодження ціни та домовленість договору про постачання, підбір ефективних методів закупівлі, визначення необхідної кількості складських площ, оформлення замовлення, документальне оформлення поставки, організація розрахунків, організація зберігання.
- Контроль постачання: дотримання умов закупівель, виконання вимог щодо обсягів поставок та якості ресурсів, призначених для використання, тощо;
- Підготовка кошторису закупівель.

3. Завдання з інтеграції та координації закупівель із виробництвом, продажем, зберіганням, транспортуванням та постачальниками:

- Посилена взаємодія з іншими підрозділами, які мають відношення до роботи з матеріальними ресурсами, розвиток горизонтальних взаємовідносин між підрозділами, розуміння їх запитів, обговорення сорту, обсягів, термінів, цін, вимог до якості, упаковки, тари та інших аспектів доставки із зацікавленими сторонами (конструкторами, технологами, виробництвом, робітниками, спеціалістами складського господарства);
- Координація роботи підрозділів підприємства, які займаються просуванням матеріального потоку від постачальника до місця призначення на підприємстві;

– Аналіз відносин з постачальниками, відбір постачальників для довгострокової співпраці, дотримання правил роботи з постачальниками для покращення ефективності [40, с.132-133].

Враховуючи складність самого процесу постачання, кожне з перерахованих вище завдань можна легко розділити на декілька підзадач.

Функції закупівельної діяльності – це процес взаємодії з транспортною, складською логістикою та інвентарною логістикою для закупівлі, доставки, приймання, розміщення та зберігання матеріалів і технічних ресурсів і підготовки їх до виробничого використання. Ці види діяльності, що характеризуються суб'єктами господарювання, які споживають товари, являють собою процеси управління потоком вхідних матеріалів з метою задоволення виробничих потреб у матеріалах необхідної якості за найнижчою ціною [13, с. 211]. Більш детально функції та їх зміст наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції закупівельної діяльності підприємства

Назва функції	Зміст функції
Визначення необхідних матеріально-технічних засобів.	Дозволяє спланувати видатки підприємства та оптимізувати їх
Теоретичні обґрунтування джерел постачання матеріально-технічних ресурсів.	Пошук оптимальних за співвідношенням якості та ціни на матеріальні ресурси
Організація доставки матеріальних ресурсів до призначеного місця (місця проживання)	Оптимізація доставки за урахуванням часу та вартості споживання
Вдосконалення та економія використання матеріальних ресурсів	Пошук шляхів зменшення обсягів використання ресурсів
Знаходження методів зменшення дальності транспортування сировини	Пошук альтернативних джерел постачання сировини
Організація зберігання і контролювання використання матеріальних ресурсів	Знаходження шляхів, для зменшення витрат на матеріальні ресурси

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 73]

Торгово-закупівельна діяльність спрямована на оптимізацію вибору постачальників, формування необхідного складу постачальників, встановлення довгострокових, взаємовигідних і стабільних ділових відносин з виробничими компаніями та оптовими посередниками. Вона покликаний сприяти своєчасному, адекватному та відповідному формуванню та підтримці кількості та структури товарного асортименту, раціоналізації товарних запасів та ефективному

управлінню ними, а також мінімізації витрат на закупівлі та транспортування. Логістика закупівель є вихідною ланкою комерційної логістичної системи підприємства і визначає подальшу ефективність всієї логістичної системи.

У практиці західної закупівельної діяльності сформульовано чимало «загальних правил» або рекомендацій, які не тільки значно полегшують відносини з постачальниками та банківським сектором, а й закріплюють позиції компанії та створюють конкурентні умови, що сприяють виживанню в конкурентному середовищі. Цей спеціальний кодекс втілює етику партнерства. Коротко це можна висловити так: на основі успішної підготовки та виробництва продукції (за різних інших умов), з одного боку, складаються добрі відносини між підприємцем і кредиторами та постачальниками. Особливу увагу слід приділити відносинам з кредиторами, адже їхня довіра та готовність допомогти є особливо важливими [33, с. 28].

У відносинах з постачальниками рекомендується дотримуватися кількох основних принципів:

- Проявляти однакове ставлення до постачальників та до клієнтів компанії.
- Демонстрація спільних інтересів з постачальником в практичних аспектах.
- Ознайомлення постачальника з завданнями компанії та розуміти його бізнес-операції.
- Бути готовим надати допомогу постачальнику при виникненні проблем.
- Виконувати взяті на себе зобов'язання.
- Враховувати інтереси постачальників в особистій діловій практиці.
- За можливості підтримувати постійний контакт в діловій сфері [48, с. 125].

Цілі корпоративної закупівельної діяльності можна підсумувати таким чином:

1. Використання матеріальних ресурсів, постачальників та устаткування для мінімально можливих витрат: це вхідні дані для виробничої операції. Мінімізація вхідних витрат підвищує продуктивність і, отже, операційні прибутки.

2. Забезпечення безперервності виробництва шляхом безперервного постачання сировини, деталей, інструментів тощо, а також проведення ремонту та технічного обслуговування.

3. Збільшення оборотності активів: інвестиції в запаси повинні бути мінімізовані відносно обсягу продажів. Це підвищить оборотність активів, тим самим збільшивши прибутковість компанії.

4. Розвиток альтернативних джерел постачання: вивчення альтернативних джерел постачання матеріалів може збільшити переговорну силу покупця, мінімізувати витрати на матеріали та покращити здатність справлятися з надзвичайними ситуаціями.

5. Встановлення і підтримка хороших стосунків з постачальниками: вони допомагають створити позитивний імідж у діловому світі. Ці відносини вигідні покупцеві за рахунок зміни прийнятних закупівельних цін, пріоритетного розподілу матеріалів у період їх нестачі тощо

6. Максимальна інтеграція інших відділів: функція закупівель пов'язана з виробничим відділом щодо специфікацій і матеріальних потоків, інженерним відділом щодо закупівлі інструментів, обладнання та машин, відділом маркетингу щодо прогнозування продажів та його впливу на закупівлі матеріалів, фінансовим відділом щодо рівня забезпечення матеріалами та оцінки необхідних оборотних коштів, все це проводить відділ кадрів. Це дозволить розвивати персонал відділу закупівель і підтримувати хороші відносини з постачальниками.

7. Забезпечення навчання та розвитку співробітників: відділи закупівель укомплектовані різними типами співробітників, тому компанія повинна стимулювати творчість співробітників шляхом навчання та розвитку.

8. Ефективне ведення бухгалтерського обліку та звітності: без оформлення документів неможлива функція закупівель. Її слід стандартизувати, щоб можна було здійснити ведення записів. Періодичне спілкування з керівництвом щодо закупівель підтримує автономний характер відділу. Закупівельна діяльність вважається однією з основних логістичних систем, які досліджують процедуру передачі сировини, деталей і матеріалів з ринку закупівель на підприємство [36, с. 52-53].

Підводячи підсумки можна сказати, що закупівельна діяльність полягає у визначенні потреби в матеріальних ресурсах, пошуку оптимальних постачальників, організації поставок, раціональному використанні ресурсів і контролі за їх використанням. Вона спрямована на оптимізацію вибору постачальників, зниження витрат на закупівлі та транспортування, забезпечення безперервності виробництва і створення взаємовигідних відносин з постачальниками. Дотримання принципів добросовісності та довіри у відносинах з постачальниками важливо для досягнення успіху в цій сфері. Також важлива інтеграція закупівельної діяльності з іншими відділами підприємства та створення умов для навчання та розвитку співробітників в цій області. В цілому, закупівельна діяльність є важливою ланкою в управлінні підприємством та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2 Характеристика процесу закупівельної діяльності

Закупівельна діяльність промислових підприємств є важливим етапом виробництва і початком всього комерційного логістичного процесу, який в кінцевому підсумку призводить до доставки готової продукції споживачам. Тому закупівлі відіграють дуже важливу роль у формуванні ланцюга створення вартості та потребують великої уваги з точки зору закупівельної ціни, якості закупаваної сировини, термінів доставки, умов транспортування, умов складування тощо [5, с. 3].

Процес управління закупівельною діяльністю підприємства включає пошук і закупівель необхідних матеріалів, ресурсів і сировини відповідної якості за найнижчою можливою ціною. Підвищення ефективності закупівельної логістики залежить від аналізу можливих логістичних витрат. Хоча на загальний рівень собівартості продукції великий вплив має вартість відділу постачання, у трудомістких і капіталомістких галузях, на відміну від інших галузей, особливо матеріаломістких, це в основному розрахунок заготівельної вартості сировини та матеріалів. Визначає подальшу стратегію компанії. Значний вплив на оптимізацію

закупівельних логістичних ланцюгів мають зовнішні та внутрішні фактори. Перший аспект складається насамперед із відносин підприємця з кредиторами та постачальниками. Внутрішні фактори, у свою чергу, сполучені різними поглядами на оптимальну діяльність на кожному етапі ланцюга поставок, що вимагає пошуку економічних компромісів між різними суб'єктами [28].

Планування закупівельних процесів починається з визначення потреби в матеріальних ресурсах, визначення імпортової вартості кожного виду, профілю, марки, розмірів сировини, матеріалів, палива, розрахунку балансу матеріалів і технічної підтримки. Потреба підприємства в матеріальних ресурсах визначається для різних цілей: виконання планів виробництва і реалізації готової продукції; освоєння випуску нових видів; потреби в обслуговуванні; виробництво технічного оснащення; впровадження технологічних розробок і заходів щодо підвищення ефективності виробництва; капітального будівництва та непромислового використання; встановлення перехідного інвентарю тощо [6, с. 231].

Процес адміністрування закупівлями підприємства здійснюється у декілька етапів, які відображені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи управління закупівельною діяльністю підприємства

№	Назва етапу	Характеристика етапу
1	Планування закупівельної діяльності	залучення відділу логістики закупівлі до цього процесу
		матеріальних ресурсів та прийняття рішень, щодо закупівель
		оцінка потреби в матеріальних ресурсах залежить від характеру діяльності підприємства.
2	Організація закупівельної діяльності	створення схеми постачання, планування послідовності, кількості та термінів постачання
		пошук джерел постачання матеріальних ресурсів
		вибір джерела поставок матеріальних ресурсів
		переговори про умови постачання матеріальних ресурсів
		підписання договорів з обраними постачальниками
3	Здійснення закупівельної діяльності	розміщення замовлення
		закупівлі матеріальних ресурсів у постачальника
		транспортування матеріальних ресурсів
		отримання матеріальних ресурсів, перевірка їх відповідності
4	Контролювання закупівельної діяльності	зберігання матеріальних ресурсів на складах та їх обробка
		контроль за повноваженнями щодо надання ресурсів, безперебійної доступності ресурсів і стандартів їх якості.
5	Регулювання закупівельної діяльності	оцінка постачальників
		правове регулювання
		внутрішньо-фірмове регулювання

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 35]

Перед детальним аналізом етапів управління закупівельною діяльністю потрібно розглянути стратегії, які визначає підприємство, залежно від типів постачальників. Існують чотири основні сучасні стратегії управління закупівельною діяльністю:

1. Стратегія вибору глобальних постачальників - це плановий підхід до визначення та вибору постачальників з інших країн для задоволення потреб підприємства в сировині, матеріалах, товарах або послугах. Ця стратегія спрямована на забезпечення ефективності ланцюга постачання та зменшення ризиків, пов'язаних з глобальними операціями. Ця стратегія застосовується в наступних випадках :

- Підприємство прагне розширити свій асортимент товарів або послуг, включаючи продукцію, яка раніше не була доступною.

- Підприємство хоче забезпечити стаке постачання товарів або послуг у випадку незадовільності одного постачальника.

- Завдяки глобальним постачальникам, підприємство може знижувати витрати, отримувати доступ до високоякісних товарів та конкурувати на міжнародних ринках.

2. Підхід використання одного постачальника передбачає свідоме рішення утриматися від співпраці з кількома постачальниками одночасно. Натомість окремий постачальник несе відповідальність за постачання конкретних товарів протягом тривалого періоду. Метою мінімізації кількості постачальників зазвичай є зменшення витрат, пов'язаних із закупівлями та логістикою. Загалом вибираються лише найбільш конкурентоспроможні, спеціалізовані та великі постачальники. [28]. Ця стратегія підходить для підприємств, яким найбільш вигідно й пріоритетно утримувати сталий попит на свої товари та можуть встановлювати довгострокові відносини зі своїм надійним постачальником. Ця стратегія застосовується в наступних випадках :

- Підприємство може обрати цю стратегію з метою зниження витрат на управління закупівлями та логістикою, спрощуючи взаємодію з єдиним постачальником.

- Якщо підприємству важлива надійність та гарантованість постачання, то обрання одного постачальника може зменшити ризик нестачі.

- Коли підприємство потребує високої якості або спеціалізованих товарів або послуг, стратегія одиничного постачальника дозволяє співпрацювати з експертом у цій області.

3. Стратегія «модульних закупівель» – це чіткий підхід до мінімізації кількості постачальників і кількості закупівлі. Замість того, щоб зосереджуватися на окремих типах товарів, ця стратегія спрямована на обмеження обсягу закупівель цілими модулями постачання. Це передбачає вибір конкретних наборів товарів для закупівлі та встановлення довгострокових відносин з постачальниками, щоб гарантувати постійну доступність цих модулів. Компанії зазвичай приймають цю стратегію в наступних ситуаціях:

- Якщо підприємство стикається зі значною різноманітністю та складністю постачальницького ланцюга, стратегія «закупівлі модулів» може спростити управління та логістику.

- Вибір конкретних модулів може вказувати на стандартизовані рішення, що дозволяє забезпечити високу якість та спростити управління постачанням.

- Скорочення числа постачальників та використання модулів може допомогти знизити витрати на закупівлі та логістику.

4. Підхід складної функціональної та грошової оцінки базується на широко визнаній практиці навмисного та організованого дослідження функцій продукту. Крім того, це передбачає визначення обставин, які гарантують виконання основних функцій при одночасній мінімізації витрат. Коли підприємство приймає цю стратегію, ключові міркування включають удосконалення та впровадження нових продуктів, дотримання встановлених стандартів, заходи щодо скорочення витрат і загальне підвищення конкурентоспроможності [12, с. 37]. Стратегію застосовують в наступних випадках:

- Підприємство застосовує цю стратегію, коли прагне зменшити витрати на виробництво товарів або надання послуг без погіршення їхньої якості.

– Використання аналізу функцій та вартості може допомогти підприємству стати більш конкурентоспроможними на ринку, пропонуючи якісні продукти за доступними цінами.

– Стратегія допомагає зменшити ризики витратового перевищення та покращити керованість фінансами [9, с. 27-29].

Для розуміння послідовності і змісту закупівельної діяльності підприємства потрібно більш детально розглянути етапи та їх складові.

1. Планування закупівельної діяльності включає в себе ряд важливих складових, що спрямовані на стратегічне планування і організацію закупівельної діяльності підприємства. Перш за все, воно передбачає прийняття рішення щодо необхідних закупівель матеріальних ресурсів та включення відділу логістики закупівлі до процесу планування. Ключовими аспектами цього етапу є:

– Включення відділу матеріально-технічного забезпечення закупівель у процес прийняття рішень щодо придбання матеріальних ресурсів. На цьому підетапі приймається стратегічне рішення про те, які матеріальні ресурси необхідно закупити для підприємства. Рішення базується на поточних потребах підприємства, розробці нових продуктів чи розширенні асортименту. Важливо також залучити відділ логістики закупівлі на цьому етапі для забезпечення координації та планування всього процесу закупівельної діяльності.

– Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах різних видів згідно із специфікою його роботи. На цьому підетапі проводиться аналіз та визначення конкретних потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах різних видів. Це може включати в себе визначення необхідних кількостей, якості, характеристик та специфікацій матеріалів, необхідних для виробництва чи надання послуг. Враховується специфіка діяльності підприємства та його цільового ринку.

– Розробка схеми постачання, планування послідовності, обсягів, термінів поставок. На цьому підетапі розробляється докладна схема, яка визначає, як матеріальні ресурси будуть закуповуватися, з якими постачальниками, у яких обсягах і в який час. Враховуються також терміни поставок, щоб забезпечити безперебійність виробництва або надання послуг. Планування також враховує

можливість оптимізації та вибір стратегії закупівель, що найкраще відповідає потребам підприємства.

Для досягнення бажаного результату на цьому етапі необхідно здійснити наступні кроки: оптимізація продуктового портфеля, аналіз потенційних і довгострокових постачальників, оцінка іміджу постачальника та якості співпраці з ним, вибір постачальників за результатами аналізу, окреслення переддоговірних вимог до постачальників на основі споживчих характеристик, життєвого циклу, ціноутворення, конкурентоспроможності та потенційних запитів споживачів. Рішення щодо процесу співпраці повинні прийматися з урахуванням транспортування вантажів, надання сервісного супроводу, відповідальності за можливі збитки, характеру розрахунків та інших відповідних факторів.

На цьому етапі визначається як стратегія управління закупівельною діяльністю так і стратегія розподілу. Щоб підприємству обрати подальші стратегії закупівель та розподілу потрібно проаналізувати ключові фактори:

- Підприємство оцінює свою галузь, вид діяльності, технологічні особливості та особливості виробництва. Наприклад, чи потрібні підприємству матеріали великого асортименту, чи обмежується це кількома ключовими товарами або модулями.

- Визначається конкурентне середовище, в якому працює підприємство, і аналізується, які стратегії закупівель використовують конкуренти. Цей аналіз може вплинути на вибір стратегії, наприклад, чи потрібно виходити на глобальний ринок для збільшення конкурентоспроможності.

- Підприємство враховує свої фінансові можливості та обмеження, щоб визначити, яка стратегія буде доступною і ефективною з фінансової точки зору.

- Аналізується наявність внутрішніх ресурсів та компетенцій для реалізації певних стратегій. Наприклад, чи є у підприємства відділ, який може ефективно організовувати глобальні закупівлі, чи є вони готові до вибору одного основного постачальника.

2. Організація закупівельної діяльності є ключовим етапом у процесі управління закупівельною діяльністю підприємства. Під час цього етапу

визначаються джерела постачання матеріальних ресурсів, обираються потенційні постачальники, проводяться переговори та укладаються договори. Це вимагає відповідних аналітичних навичок та врахування різних факторів, таких як ціна, якість, надійність, терміни поставок та інші критерії, які відображають стратегічні цілі підприємства. До цього етапу управління закупівельною діяльністю входять наступні складові:

- Пошук джерел постачання матеріальних ресурсів. На цьому етапі відбувається активний пошук потенційних постачальників. Він може включати в себе розгляд різних джерел, таких як інтернет, бази даних, виставки, рекомендації від інших фахівців тощо. Компанія має враховувати різні фактори, такі як географічне розташування, репутація, історія постачальника, технічні можливості та інші критерії відповідно до своїх потреб.

- Вибір джерела поставок матеріальних ресурсів. На основі аналізу обирається оптимальний постачальник, який відповідає потребам і стратегії підприємства. Результатом цього етапу є складення короткого списку постачальників.

- Переговори про умови постачання матеріальних ресурсів та підписання договорів. Після визначення джерел постачання настає етап узгодження умов співпраці. На цьому етапі сторони обговорюють і узгоджують всі ключові аспекти угоди, включаючи ціни, обсяги поставок, умови оплати, технічні характеристики товарів та інші умови співпраці. У процесі переговорів можуть виникати різні питання та деталі, які потребують уточнення, і важливо вирішити їх до підписання офіційного договору.

- Підписання договорів з обраними постачальниками. Після успішних переговорів укладається договір між підприємством і постачальником. В договорі фіксуються всі умови та обов'язки сторін, включаючи ціни, обсяги поставок, терміни та інші важливі деталі. Підписання договору є фінальним етапом організації закупівельної діяльності і встановлює юридичні зобов'язання між сторонами.

– Розміщення замовлення. Замовлення надсилається постачальнику, і він відповідає на нього підтвердженням і планом поставок. Розміщення замовлення дозволяє запустити процес поставок і забезпечити надходження необхідних матеріальних ресурсів вчасно і згідно з планом.

3. Здійснення закупівельної діяльності – етап, на якому закупівельна діяльність переходить у фазу фізичного виконання. Після визначення потреби та вибору постачальників, підприємство переходить до фактичного здійснення закупівель. Включає в себе придбання матеріальних ресурсів у постачальників, їх транспортування, приймання, перевірку на відповідність та розміщення на складі, а також подальше зберігання та обробку. Головними задачами цього етапу є:

– Закупівлі матеріальних ресурсів у постачальника. Після підписання договору підприємство розпочинає процес закупівлі необхідних матеріальних ресурсів у постачальника. На цьому етапі важливо дотримуватися умов договору та забезпечити, що всі матеріали відповідають технічним специфікаціям і якості, як вказано в угоді.

– Транспортування матеріальних ресурсів. Після закупівлі матеріальних ресурсів вони підлягають транспортуванню до місця призначення на підприємстві. На цьому етапі вирішуються питання щодо вибору транспортних засобів, маршрутів доставки та умов зберігання під час перевезення.

– Отримання матеріальних ресурсів, перевірка їх відповідності та розміщення на складі. По прибутті матеріальних ресурсів на підприємство вони підлягають прийманню і перевірці на відповідність замовленню та якості. Важливо провести інспекцію та якісну оцінку отриманих матеріалів перед їх розміщенням на складі або в виробництві.

– Зберігання матеріальних ресурсів на складах та їх обробка. Після приймання і перевірки матеріальні ресурси розміщуються на складах підприємства. На цьому етапі важливо забезпечити правильне зберігання товарів, враховуючи вимоги щодо температури, вологості та інших факторів, які можуть впливати на їх якість. Крім того, на складі може проводитися додаткова обробка або підготовка матеріалів до використання в виробництві, якщо це передбачено угодою.

4. Контроль закупівельної діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та надійності поставок матеріальних ресурсів. Підприємство виконує моніторинг та відстеження поставок, дотримання графіків, термінів та безперервності поставок. Крім того, проводиться оцінка діяльності постачальників, що включає аналіз якості ресурсів, дотримання умов контракту, а також можливості покращення співпраці.

На цьому етапі виконуються наступні завдання:

- Контроль за постачанням, за графіками, термінами, безперервністю поставок та якістю ресурсів. Підприємство перевіряє відповідність поставок графікам, термінам та необхідності безперервного постачання. Це важливо для підтримки нормального виробничого процесу та вчасної доставки продукції або послуг клієнтам.

- Оцінка діяльності постачальників. Проводиться аналіз роботи постачальників з метою визначення їхньої ефективності. Оцінка включає в себе якість поставок, вчасність, дотримання умов контракту, а також можливість вдосконалення співпраці з постачальниками. Оцінка допомагає вирішити, чи варто продовжувати співпрацю з конкретними постачальниками, а також як покращити закупівельний процес в майбутньому.

5. Регулювання закупівельної діяльності важливе для забезпечення контролю та відповідності всіх аспектів закупівельної діяльності вимогам та стандартам. Підприємство насамперед враховує правове регулювання, дотримуючись всіх законодавчих норм та вимог, які стосуються закупівель. Додатково, внутрішньо-фірмове регулювання встановлює корпоративні стандарти та правила для внутрішнього контролю та управління процесом закупівель.

На цьому етапі підприємство забезпечує відповідність всіх закупівельних процедур та дій чинному законодавству та внутрішнім корпоративним стандартам наступними способами:

- Правове регулювання. Підприємство дотримується всіх законів і нормативів, що стосуються закупівельної діяльності. Це включає в себе

забезпечення виконання всіх вимог щодо процедур закупівель, документації, оподаткування та інших аспектів, які можуть впливати на закупівельний процес.

– Внутрішньо-фірмове регулювання. Підприємство встановлює власні корпоративні стандарти та правила для контролю за закупівельною діяльністю всередині компанії. Це може включати в себе внутрішні процедури, політику щодо вибору постачальників, критерії оцінки діяльності постачальників та інші правила, які сприяють ефективному та відповідальному управлінню закупівельною діяльністю всередині компанії.

Методи закупівель у закупівельній діяльності є одним із ключових аспектів управління ресурсами та визначають стратегію компанії. Вони відіграють важливу роль у виборі постачальників, оптимізації витрат і забезпеченні бізнесу необхідними ресурсами. Аналіз та розуміння різних методів закупівель дозволяє організаціям досягти ефективності та конкурентної переваги на ринку з урахуванням конкретних вимог та особливостей їх діяльності. У цьому контексті поглиблений розгляд цих методів демонструє важливість їх правильного вибору та застосування для досягнення корпоративних стратегічних цілей.

У закупівельній логістиці виділяють основні методи закупівлі, як показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика основних методів закупівель матеріальних ресурсів

Метод закупівель	Характеристика методу	Переваги методу	Недоліки методу
Оптові закупівлі	Одноразова поставка товарів в великій кількості	Просте оформлення документів, гарантована доставка всієї партії, максимальні торгові знижки	Вимагає багато складських приміщень і уповільнює оборот капіталу
Регулярні закупівлі дрібними партіями	Покупець замовляє необхідну кількість товару і товар доставляється йому партіями в обумовлений термін.	Прискорення обороту капіталу та заощадження складських площ	Ймовірність замовити занадто багато товарів і вимагати оплати за всю партію негайно
Закупівлі у міру необхідності	Кількість товару визначається приблизно, а виконання кожного замовлення обговорюється між постачальником і покупцем. Оплачується тільки доставка	Швидкий грошовий потік, роботи з документами та відсутність зобов'язань купувати певну кількість ресурсів	Ймовірність замовлення неправильної кількості товарів

Продовження таблиці 1.4

Денні (щомісячні) закупівлі за котувальними відомостями	Використовується для закупівлі товарів, які є дешевими та споживаються швидко. Щоденно (щомісячно) узагальнюється інформація про котування, включаючи повний перелік товарів, кількість товарів на складі, необхідні ресурси тощо.	Дозволяє прискорити оборот капіталу, зменшити витрати на складування та забезпечити своєчасну доставку	Витрати на логістику призводять до збільшення витрат на товар
Закупівлі товару з негайною поставкою	Закупівлі речей, які рідко використовуються, якщо немає можливості придбати їх за потреби. Ресурси замовляються тільки в разі необхідності і негайно вивозяться зі складу постачальника	Збільшення ефективності доставки та зменшення витрат на складування	Збільшення витрат через детальну документацію, малу кількість замовлень і велику кількість постачальників, необхідних для кожного замовлення

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Судячи з цієї таблиці. Можна зробити висновок, що кожна форма має свої переваги та недоліки, і неможливо стверджувати, що одна форма є більш оптимальною, ніж інші, оскільки кожен бізнес повинен вибрати форму на основі своєї діяльності. За взаємодією сторін способи закупівлі ресурсів наступні (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Способи закупівель матеріальних ресурсів

Спосіб	Характеристика
Прямі закупівлі	Закупівлі матеріальних ресурсів безпосередньо у виробників
Зустрічні закупівлі	Закупівлі у постачальників, які також є споживачами
Нові закупівлі	Покупцям, які купують зазначені матеріальні ресурси вперше, можливо, доведеться пройти ретельне тестування.
Звичайні повторні закупівлі	Покупець купує ресурси, які він купував раніше, не змінюючи попередні умови покупки.
Змінені повторні закупівлі	Покупець купує раніше придбані ресурси, змінюючи специфікації замовлення, ціни, умови доставки або постачальників
Комплексні закупівлі	Реалізується на основі комплексних рішень без закладення індивідуальних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 24]

При вирішенні завдань управління закупівлями особливу увагу слід приділяти зниженню сукупних витрат. Витрати на закупівлі (витрати матеріальних ресурсів, транспортні витрати, складські витрати, витрати на обробку вантажів тощо) можуть становити 40-60% собівартості виробництва готової продукції. Для

зниження цих показників необхідна цілеспрямована політика управління закупівлями [37, с. 81]. У табл. 1.6 наведено найбільш поширені на практиці методи управління закупівлями.

Таблиця 1.6 – Основні методи управління закупівлями

Метод управління закупівлями	Етапи управління запасами
Метод збільшення обсягів закупівель	Врахування попиту на певний тип товару, щоб прийняти рішення про покупку.
	Мінімум 12 місяців аналізу потреб. Врахування всіх можливостей сезонних коливань.
	Визначення достатнього попиту протягом 12 місяців. Створення інвентаризації окремих видів продукції.
	Рішення про створення запасів залежить від кількості замовлень на певний тип товару, а не від кількості проданих продуктів.
Метод зменшення обсягів закупівель	Щомісячний аналіз продажів товарів без попиту.
	Визначення видів продукції, яким слід зменшити товарні запаси.
	Визначення критеріїв, за якими можна розпізнати, чи потрібно скоротити чи виключити конкретні види запасів продукції.
	Мінімізація частки повільно реалізуючихся продуктів, реалізація на основі показників обліку товарних запасів.
Метод прямого розрахунку обсягів закупівель	Визначення періоду часу для розрахунку.
	Визначення загальної кількості проданих товарів на основі статистики продажів за певний період часу.
	Визначення середнього рівня запасів у тижнях, методом ділення загальної кількості проданих продуктів на кількість тижнів у вибраному періоді.
	Визначення наявності запасів, які є на складі для категорії продукту, методом множення оптимального рівня запасу на середній тижневий запас.
	Зміни розрахункових показників і стандартних обсягів замовлення при реалізації нових товарів.
	Щотижневі зміни розрахункового показника, отриманого шляхом відображення поточних даних, на основі яких змінюється середній обсяг резерву та його оптимальний рівень.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 44]

Також рекомендується розглянути маркетинговий підхід до управління закупівлями. Маркетинг закупівель – це маркетинг взаємовідносин, який об’єднує конкретних виробників, оптову та роздрібну торгівлю з конкретними споживачами в єдину систему, в якій найактивнішу роль відіграє компанія, що здійснює покупку [7, с. 184]. Загалом концепція маркетингу закупівель показана на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Концепція маркетингу закупок

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 50]

Маркетинг закупівель залучає стратегічний підхід до взаємодії між компаніями, який спрямований на оптимізацію процесу закупівель товарів і послуг для власного бізнесу. В основі маркетингу закупівель лежить розуміння потреб і вимог корпоративних клієнтів та партнерів, а також налагодження ефективного комунікаційного процесу для забезпечення взаєморозуміння та сприяння вибору оптимальних постачальників і рішень.

Функції маркетингу закупівель включають:

- Аналіз потреб і ринку: дослідження і збір інформації про потреби та очікування корпоративних клієнтів і партнерів, а також аналіз ринку і конкурентів.
- Розробка стратегії закупівель: визначення оптимальних постачальників, цін, термінів поставок і інших умов закупівель, що відповідають бізнес-потреbam.
- Комунікація з постачальниками: установлення ефективних стосунків з потенційними і існуючими постачальниками, переговори щодо умов співпраці.
- Управління закупівельним процесом: контроль за виконанням умов угод, забезпечення вчасної доставки і якості товарів або послуг.
- Розвиток лояльності клієнтів: створення взаємовигідних умов співпраці, що сприяють збереженню і росту корпоративних клієнтів.

– Впровадження інновацій: залучення нових технологій і підходів для покращення закупівельного процесу та оптимізації витрат.

Для забезпечення ефективності маркетингово-орієнтованого управління закупівлями товарів на підприємстві слід керуватися наступними принципами:

- При прийнятті управлінських рішень у сфері закупівельної діяльності слід ретельно враховувати потреби реальних і потенційних споживачів;
- Створення умов для максимальної адаптації продукції, цінової політики, політики розподілу та просування до потреб покупців;
- Забезпечення рентабельності закупівельної діяльності.

Отже, управління закупівельною діяльністю є невід'ємною складовою ефективного ведення бізнесу. Кожен з етапів управління, починаючи з контролю за постачанням та закінчуючи маркетинговим підходом до закупівель, має свої важливі функції і вимоги. На кожному етапі підприємство співпрацює з різними постачальниками, враховує законодавчі вимоги та внутрішні корпоративні стандарти. Забезпечення якості продукції чи послуг, вчасної доставки та зниження сукупних витрат визначаються правильними методами закупівель та маркетинговим підходом. Успішне управління закупівельною діяльністю стає стратегічно важливим завданням для будь-якої компанії та сприяє досягненню конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання закупівельної діяльності

Удосконалення процесів закупівель може скоротити робочі цикли та зменшити оборотний капітал.

Метою оцінки закупівельної діяльності підприємства є забезпечення підприємства необхідним обсягом ресурсів за мінімальних витрат. Існують різні типи аналітичних процедур, які можна використовувати для визначення ефективності закупівельної діяльності:

Методика оцінки закупівельної діяльності передбачає виконання певних етапів, як показано на рисунку 1.2.

- Провести комплексний якісний аналіз постачальників.
- Аналіз рентабельності та оцінка цільових видів закупівель.
- Аналіз оборотності запасів.
- Визначення рентабельності витрат на закупівлі та аналіз витрат на виробництво та розподіл [43, с. 44-49].

Методика оцінки закупівельної діяльності передбачає виконання певних етапів, як показано на рис.1.2.

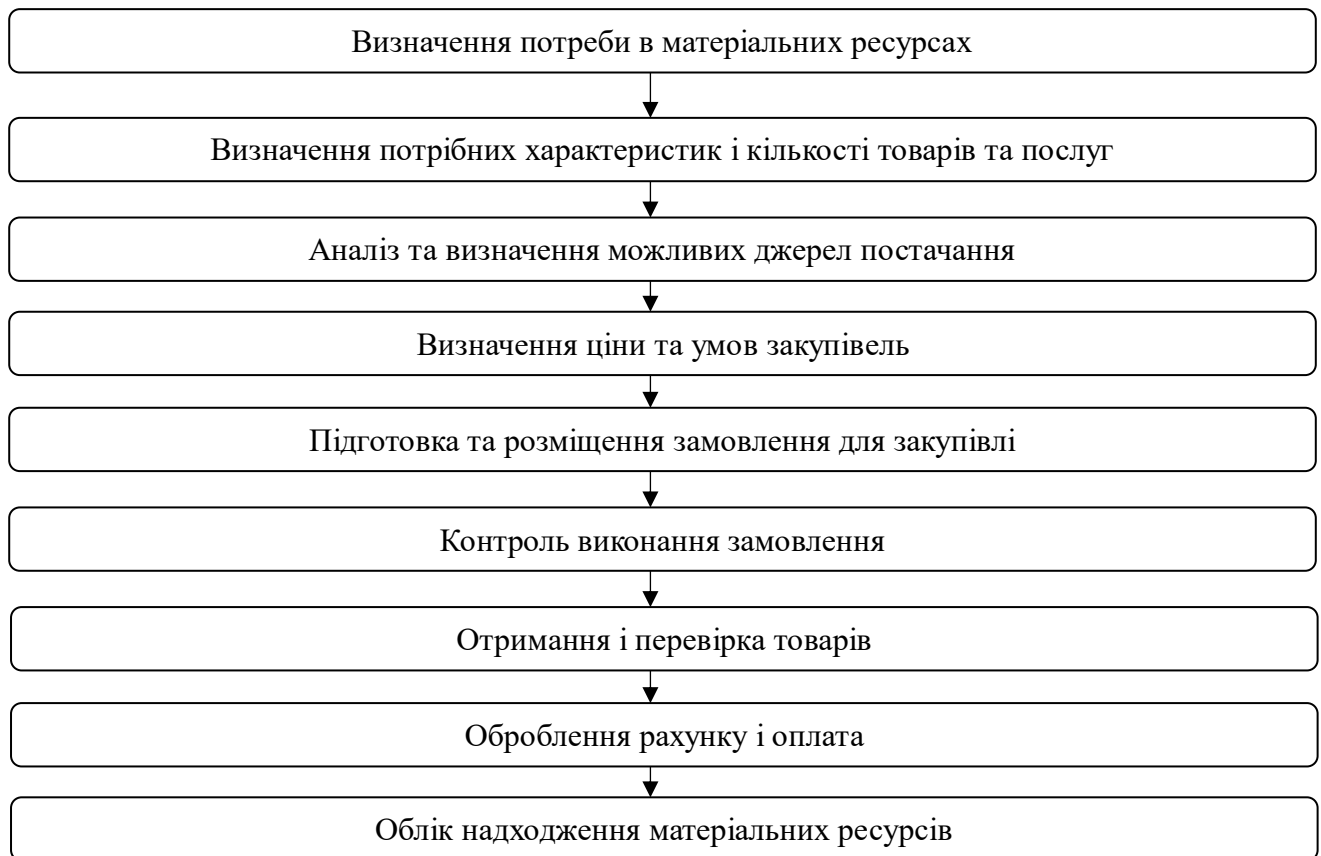


Рисунок 1.2 – Етапи оцінки закупівельної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Наразі не існує єдиного набору показників, який міг би адекватно оцінити практику закупівель компанії в цілому. Виходячи з характеру та змісту закупівельної діяльності, рекомендується оцінювати ефективність кожної складової закупівельної діяльності. Водночас можна також зробити висновки про ефективність загальної закупівельної діяльності компанії. У таблиці 1.7 наведено комплексну систему показників, яку необхідно використовувати при виконанні процедур аналізу та оцінки ефективності закупівельної діяльності [14, с. 56-52].

Таблиця 1.7 – Показники оцінки ефективності закупівельної діяльності

Показник	Методика розрахунку	Характеристика
Показники оцінювання постачальників		
1. Частота та характер невиконання (неналежного виконання) постачальниками договірних зобов'язань	$(\text{Кількість поставок неналежного виконання} / \text{Загальна кількість поставок}) \times 100\%$	Характеризує якість виконання постачальником своїх зобов'язань. Зниження цього показника свідчить про зниження надійності постачальника
2. Обсяг поставки та питома вага неякісні товари	$(\text{Кількість неякісного товару} / \text{Загальна кількість поставлених товарів}) \times 100\%$	Характеризує ефективність закупівельної діяльності. Зменшення цього показника свідчить про зниження ефективності закупівельної діяльності через збільшення поставок неякісної сировини
3. Порушення встановлених термінів поставки через провину постачальника	$(\text{Кількість замовлень, виконаних не в установленій строк} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$	Зменшення цього показника свідчить про зниження ефективності закупівельної діяльності через невиконання поставок постачальниками вчасно.
4. Обсяг постачання, вага, кількість і сорт є невідповідними	$(\text{Кількість поставок неналежного обсягу і структури} / \text{Кількість всіх поставок}) \times 100\%$	Збільшення значення цього показника свідчить про збільшення кількості порушень постачальником умов постачання, тим самим зменшуючи ефективність закупівельної діяльності
5. Рентабельність угоди з даним постачальником	Виручка від реалізації продукції, що вироблена із сировини постачальника – Собівартість виробленої продукції, виготовленої із сировини даного постачальника	Характеризує внесок кожного постачальника в загальну виручку підприємства-виробника
Показники оцінювання оборотних товарних запасів		
1. Оборотність товарних запасів	$\text{Обсяг продажів за період} / \text{Сума запасів за період}$	Характеризує ефективність управління запасами. Чим вищий індекс, тим ефективніше використовується сировина.
2. Період обороту запасів	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності запасів}$	Характеризує швидкість «трансформації» запасів в найбільш ліквідні активи. Чим нижче показник, тим ефективніший процес виробництва.
Показники оцінювання рентабельності		
1. Рентабельність витрат	$\text{Прибуток від продажів за період} / (\text{Собівартість} + \text{Комерційні та управлінські витрати за період}) \times 100\%$	Описує ефективність витрат, що використовуються для отримання прибутку
2. Рентабельність закупівельної діяльності	$(\text{Прибуток від продажів} / \text{Витрати на закупівельну діяльність}) \times 100\%$	Являє собою відносну прибутковість виробничих підприємств відносно здійснення закупівельної діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 35]

Представлена в табл. 1.7 система показників оцінки ефективності закупівельної діяльності охоплює всі підрозділи та процеси, що експлуатуються на підприємстві, і її основною метою є підвищення якості та ефективності закупівель.

При оцінці закупівельної діяльності підприємства необхідно використовувати такі основні типи джерел інформації: звіти про фінансові результати, плани здійснення торговельних операцій, кількість закупівельних партій, правила (або коди) закупівлі, проведення тендерних процедур, звітів про виконання закупівель, планів реалізації обсягів закупівель, планів виробництва з урахуванням закупівельних цін тощо.

Крім того, стандартна система оцінки ефективності закупівельної діяльності може стосуватися оцінки не постачальника, а замовника. Наприклад, у процесі моніторингу державних закупівель, закупівельна діяльність замовника може бути оцінена за такими напрямками, як показано на рис. 1.3.

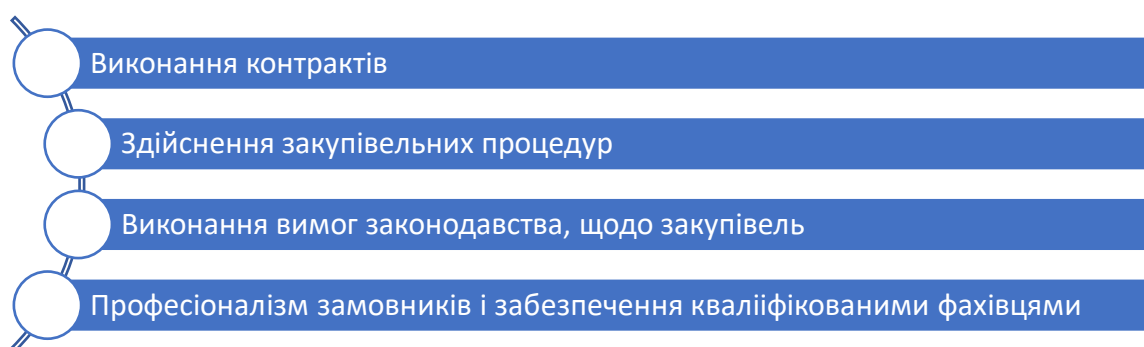


Рисунок 1.3 – Напрями оцінки закупівельної діяльності замовників

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Ефективність закупівель зазвичай оцінюється по кожному замовнику і по кожному показнику. Комплексна оцінка проводиться за підсумками звітного періоду (кварталу, півріччя, року). Показник «Виконання контракту» розраховується за чотирма критеріями, кожному з яких у підсумковій оцінці присвоюється вагове значення [44, с. 163]. Цей показник включає:

- Частка розірваних контрактів серед усіх контрактів, укладених на конкурентній основі (за вартістю);
- Частка договорів, в яких замовник накладає на постачальників (підрядників, виконавців) штрафні санкції (штрафи) до загальної кількості укладених договорів;
- Частка договорів, розірваних замовниками в односторонньому порядку, до загальної кількості укладених договорів;

– Частка договорів, розірваних постачальником в односторонньому порядку, до загальної кількості укладених договорів.

Розглянутий показник є найважливішим, оскільки дозволяє оцінити основну мету закупівельної діяльності – отримати товар, на який спрямована закупівельна діяльність. Адже основною метою договору є вибір постачальника (підрядника, виконавця) для повного виконання закупівельної діяльності.

Показник «Оцінка результативності процедури закупівлі» розраховується за одинадцятьма критеріями, кожному з яких у підсумковій оцінці присвоюється вагове значення:

– Частка змін планів закупівель до загального обсягу запланованих закупівель на звітну дату (за кількістю);

– частка закупівель, які замовники розмістили згідно з плановим графіком протягом звітного періоду, до загальної кількості запланованих закупівель;

– частка конкурентного підходу до вибору постачальника, як частка загального обсягу закупівлі (за ціною та кількістю);

– частки закупівель, на які подається більше однієї заявки на конкурентних методах (за ціною та кількістю) для визначення постачальників;

– середня кількість заявок на участь у конкурсних методах визначення постачальників;

– відсоткове зниження початкової (максимальної) ціни договору для договорів, укладених за результатами конкурсних методів визначення постачальників;

– частка змін до повідомлень та інших документів щодо торгів та закупівель у загальній кількості оголошених контрактів.

– частка скасованих замовлень від загальної кількості оголошених замовлень.

– частка планових видатків по суб'єктах малого підприємництва та громадських організацій за вартістю у загальному річному кошторисі видатків;

– частка процедур, які не увійшли до загальної кількості конкурентних методів визначення постачальників;

– частка електронних аукціонів у загальному обсязі конкуруючих методів відбору постачальників (за кількістю та вартістю) [49].

Розглянутий показник дозволяє спочатку оцінити систему планування кожного замовника, а також характеризує якість оцінки управління закупівлями.

Показник «Відповідність законодавству у сфері закупівель» розраховується за шістьма критеріями, кожному з яких у підсумковій оцінці присвоюється вагове значення:

- Дотримання правил щодо придбання товарів у суб'єктів малого підприємництва та громадських організацій, що не мають прибутку;
- частка рішень контролюючого органу щодо порушень замовників у відношенні до загальної кількості виконаних закупівель;
- частка судових рішень проти клієнтів як відсоток від загальної кількості покупок клієнтів, у яких було визначено порушення закону або виконання умов договору;
- частка виявлених контролюючими органами аудиту порушень законодавства про закупівлі;
- частка контрактів, надісланих регуляторам на затвердження через недотримання процедур ідентифікації постачальників;
- частка виявлених контролюючими органами порушень законодавства у сфері закупівель у загальному обсязі проведених закупівель [19].

Розглянутий показник враховує порушення, виявлені контролюючими та обліковими органами та задокументовані судовими рішеннями.

Його важливість зумовлена тим, що усунення порушень та можливих зловживань є невід'ємною та найважливішою складовою формування ефективної системи закупівель. Можна вважати, що для отримання точної та достовірної інформації для розрахунку критеріїв показника «відповідність вимогам законодавства про закупівлі» необхідно дотримуватись чіткої та регламентованої взаємодії замовника з контролюючими та обліковими органами.

Показник «Оцінка професіоналізму клієнта та забезпеченості кваліфікованими експертами» розраховується за шістьма критеріями, кожному з яких у підсумковій оцінці присвоюється вагове значення:

- Відсоток контрактних менеджерів, які пройшли курси підвищення кваліфікації або перепідготовки за національною та регіональною програмою управління закупівлями серед усіх контрактних менеджерів у замовників;

- Частка підрядників, які пройшли підвищення кваліфікації або перепідготовку в рамках загальнодержавної та регіональної програми управління закупівлями, у загальній сукупності підрядників;

- Рівень освіти та підготовки комітету замовника представлено у відсотках від загального складу комітету;

- Придбана кількість продукту становить загальну вартість для клієнта, на яку впливає залучення спеціалізованих організацій. Цю вартість можна виміряти шляхом розрахунку співвідношення між ними;

- Розрахунок витрат замовника на залучення експертів та експертних організацій для оцінки результатів договору вимірюється із загальною кількістю проведених експертами та організаціями експертиз. Це коефіцієнт, який використовується для визначення загальних витрат клієнта;

- співвідношення загальних витрат закупівельної організації-учасника сторонніх організацій (прайс-центрів) для демонстрації раціональності початкової ціни договору до обсягу закупівлі, на яку такі організації демонструють раціональність ціни [17].

Цей показник відображає динаміку ситуацій клієнтів із людською підтримкою експертів із закупівель. При розрахунку цього показника враховується рівень кваліфікації експертів, таких як замовники, уповноважені органи, закупівельні комітети та відповідні професійні організації, центри цін тощо.

Після завершення моніторингу на основі замовника буде створено звіт про аналіз. Результати цього звіту дозволяють:

1. Порівняти кінцеві показники кожного клієнта, щоб ранжувати клієнтів на основі ефективності їхніх покупок.

2. Визначити проблемні зони в межах діяльності кожного замовника шляхом визначення показників, досягнення яких призведе до зниження ефективності закупівель.

3. Оцінити значення та динаміку показників, використаних у розрахунках.

4. Визначити спосіб визначення початкової (максимальної) ціни договору та надати рекомендації клієнту.

5. Отримати повну інформацію про планові питання кожного клієнта.

6. Підвищити дисципліну виконання договорів та аналіз порушень у закупівлях.

7. Підвищити професійний рівень замовників у сфері закупівель шляхом збільшення кількості семінарів та круглих столів.

Цінність такої оцінки полягає у комплексності оцінки на всіх етапах закупівлі та її відповідності специфіці кожного суб'єкта господарювання.

Можна зробити висновок, що система оцінки ефективності закупівельної діяльності включає в себе широкий спектр показників, які дозволяють аналізувати якість та результативність закупівельної діяльності замовників. Важливими аспектами є оцінка виконання контрактів, результативність процедур закупівель, відповідність законодавству та професіоналізм замовників. Ця система допомагає виявляти проблемні сфери та підвищувати ефективність закупівельної діяльності шляхом вдосконалення процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

За допомогою аналізу цих показників можна визначити, які замовники виявляються найбільш ефективними у своїй закупівельній діяльності, а також виявити можливості для подальшого вдосконалення. Ця система оцінки сприяє забезпеченню більшої прозорості та контролю у закупівельних процесах, що важливо для створення сприятливого середовища для бізнесу та ефективного використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» («ALS») створено 22 лютого 2019 року в місті Одеса та безперервно працює 4 роки за адресою вулиця Атамана Головатого, будинок 84, офіс 3. Компанія спеціалізується на всіх видах діяльності транспорту, включаючи вантажні залізничні, автомобільні, морські та річкові перевезення, а також на допоміжних послугах у сфері вантажних перевезень та обробки транспорту. Крім того, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» надає послуги у сфері перевезень, надаючи найбільш ефективні та результативні логістичні, вантажні та транспортні рішення для підприємців та бізнесу в усьому секторі імпорту та експорту.

Основні види послуг підприємств:

- Міжнародні перевезення. Організація міжнародних вантажних перевезень різними видами транспорту: автомобільним, морським, річковим, повітряним. У процесі транспортування компанія відстежує та керує міжнародними перевезеннями вантажів, щоб забезпечити їх безпеку та своєчасну доставку.

- Транспортно-експедиторські послуги. Надання послуг з організації та координації перевезень вантажів. Це підбір найкращих маршрутів, контракти з перевізниками, транспортними компаніями та терміналами, а також митні послуги.

- Складські послуги. Надання клієнтам складських послуг, включаючи зберігання вантажів, пакування, перевірку тощо. Розгляд індивідуальних потреб клієнта та допомога в знаходженні найкращих рішень щодо зберігання та обробки товару.

- Надання послуг з перевезення вантажу від пункту відправлення до кінцевого пункту призначення називається доставкою. Це включає оформлення

необхідної документації та митне оформлення. Ця послуга гарантує, що клієнти можуть зосередитися на своїй основній діяльності, не витрачаючи дорогоцінний час і зусилля на логістичні проблеми.

- Митні послуги. Допомога в оформленні митних документів, декларацій та інших необхідних процедурах для перевезення товарів через кордон.

- Логістичний консалтинг та аналіз. Консультації щодо оптимізації логістичних процесів та розробки стратегії постачань. Компанія надає послуги з аналізу чинних логістичних систем клієнтів і надає пропозиції щодо вдосконалення.

- Пошук постачальників. Обслуговування клієнтів у пошуку надійних постачальників і партнерів – це аналіз ринку, проведення переговорів, перевірка відповідності потенційних постачальників стандартам і якості їхніх товарів чи послуг. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», надає допомогу клієнтам знайти найкращого партнера для свого бізнесу, знизити ризики та покращити умови співпраці.

Метою діяльності підприємства є сприяння підприємству та розвитку бізнесу клієнтів шляхом надання ефективних логістичних, агентських та транспортних рішень для імпорتنих та експортних товарів [38, 41].

Для досягнення поставленої мети ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» вибрано оптимальну організаційну структуру для забезпечення ефективної роботи та розвитку. Різниця між різними організаційними структурами полягає в їх різній спрямованості та методах управління. Вибір конкретних структур має враховувати потреби та характеристики самого підприємства. Розглянемо докладніше організаційну структуру цієї компанії.

Організаційна структура бізнесу формується для забезпечення його ефективної роботи та адаптації до змін, які повинні бути впроваджені в управлінні. Організаційна структура визначає систему управління підприємством, включаючи ланцюг командування, функції та взаємодію між підрозділами управління.

Основним завданням організаційної структури є забезпечення ефективності діяльності з управління підприємством. Керівники відділів, спеціалісти, техніки та інші посади визначені як частина структури, кожна зі своїми обов'язками та

відповідальністю. Важливим елементом є процес управління, який включає потік інформації та прийняття управлінських рішень між структурними суб'єктами.

Лінійна організаційна структура, прийнята компанією ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», є однією з класичних форм організаційного менеджменту. У цій структурі кожен співробітник має лише одного безпосереднього керівника, і кожен відділ виконує повний спектр управлінської роботи. Така структура характеризується чіткою та простою взаємодією, що забезпечує ефективний контроль та своєчасне прийняття рішень. Однак це також може обмежити ініціативу на нижчих рівнях, призвести до надмірного навантаження на управління та вимагати від керівників загальної кваліфікації. Організаційна структура ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» зображена на рис. 2.1.

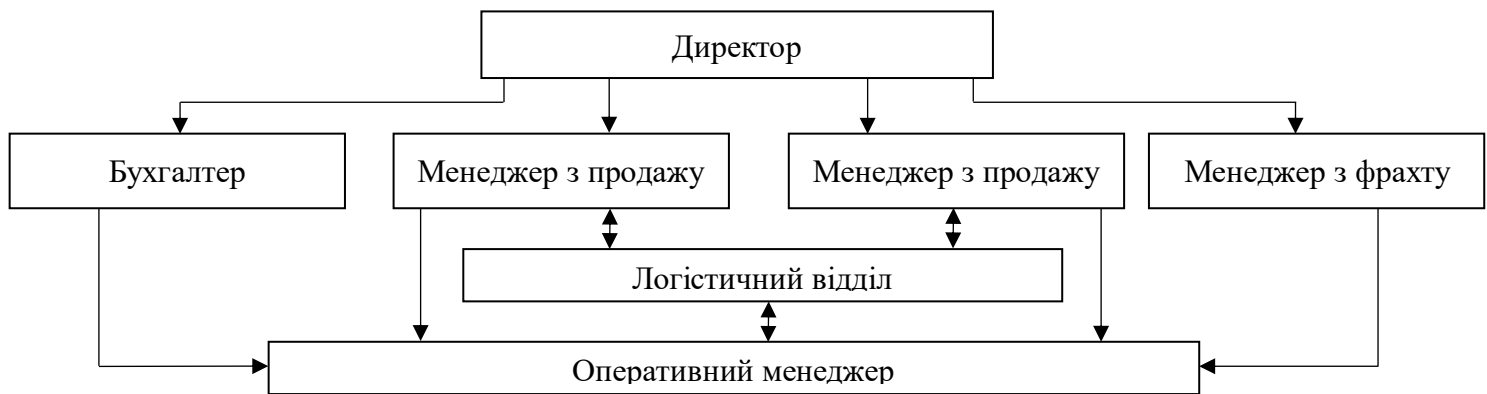


Рисунок – 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Організаційна структура ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» відображає прагнення до адміністративної ефективності та спрощення відповідно до мети сприяння підприємництву клієнта та розвитку бізнесу. Вибір конкретних відділів для створення в організаційній структурі ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» пов'язаний зі специфікою діяльності компанії, яка займається перевезеннями вантажів.

Директор є керівником компанії та відповідає за загальне керівництво і прийняття стратегічних рішень. В цьому випадку, його присутність в організаційній структурі є необхідною, оскільки він відповідає за важливі аспекти діяльності компанії та взаємодіє з іншими відділами, виконує функції стратегічного керівництва, прийняття управлінських рішень та підтримує зв'язки з клієнтами та партнерами. Фінансовий облік і звітність є необхідними аспектами будь-якої компанії, тому бухгалтер відповідає за контроль над фінансами, оподаткуванням та

фінансовою звітністю. Його робота допомагає зберігати фінансову стабільність і забезпечує директора необхідною інформацією для прийняття важливих фінансових рішень. У компанії, яка займається перевезеннями вантажів, менеджери з продажу є важливими, оскільки вони відповідають за залучення нових клієнтів, укладання угод про перевезення та безперебійну роботу і взаємодію між усіма складовими підприємства. Використання двох менеджерів дозволяє покрити більше ринкових сегментів і забезпечити ріст бізнесу. Менеджер з фрахту важливий для організації перевезень через укладання угод з перевізниками й організацію фрагування вантажів. Його робота допомагає забезпечити ефективність і надійність логістичного ланцюга компанії. У компанії з перевезення вантажів логістичний відділ відіграє центральну роль у плануванні та організації доставки. Він координує роботу менеджерів з продажу та менеджера з фрахту, забезпечуючи надійну та швидку доставку вантажів. Оперативний менеджер відповідає за денний оперативний управлінський процес, забезпечуючи виконання угод і планів компанії. Він координує діяльність всіх відділів, сприяючи ефективності роботи компанії.

Така організаційна структура дозволяє ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» ефективно працювати в умовах зростаючих вимог і змін у сфері логістики та транспорту. Діяльність компанії спрямована на підтримку та розвиток бізнесу своїх клієнтів, і ця структура сприяє цій меті завдяки оптимізованим процесам управління та чіткому розподілу відповідальності.

Зазначена організаційна структура ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» виявилася відповідною для компанії в умовах динамічного ринку логістики та транспорту. Її створення було наслідком ретельного аналізу індустрії та потреб клієнтів. Організаційна структура цілком логічна і дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами.

Наступним етапом аналізу господарської діяльності є SWOT аналіз ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». SWOT-аналіз компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Підприємство володіє репутацією надання ефективних та оперативних логістичних, експедиторських та транспортних послуг. 2. Засновник компанії, має 19-річний досвід у галузі логістики, що сприяє високій компетентності в управлінні проєктами та клієнтським обслуговуванням. 3. Підприємство надає різноманітні логістичні рішення, включаючи автомобільний, залізничний та морський транспорт.	СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Галузь логістики піддається впливу змін на ринку, що може створити нестабільність для підприємства. 2. Розмір підприємства та його ринкова присутність обмежені, що може обмежити можливості для росту.
МОЖЛИВОСТІ 1. За умови розширення ринкової присутності, підприємство може збільшити обсяги замовлень та досягти нових клієнтів. 2. Використання нових технологій у логістиці може покращити ефективність та конкурентоздатність.	СИЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ 1. Розвиток експорту: Розширення глобальної торгівлі створює можливості для збільшення обсягів транспортування імпортно-експортних вантажів. 2. Цифрова трансформація: Використання інноваційних технологій у логістиці може сприяти автоматизації та оптимізації процесів.	СЛАБКІ МОЖЛИВОСТІ 1. Обмежений ринок: Ринкова обмеженість підприємства може обмежити можливості для розширення та входу на нові ринки. 2. Зміни у споживчих уподобаннях: Зміни в попиті споживачів на ринку можуть вплинути на потреби в логістичних послугах.
ЗАГРОЗИ 1. Логістична галузь вимагає конкурентної боротьби, і підприємство може зіткнутися зі значною конкуренцією від інших гравців. 2. Зміни в податковому чи регуляторному середовищі можуть вплинути на фінансову діяльність підприємства.	СИЛЬНІ ЗАГРОЗИ 1. Збільшена конкуренція: Постійний приріст конкурентів у сфері логістики може призвести до зниження цін і погіршення маржі. 2. Зміни у міжнародних торговельних відносинах: Політичні або торговельні конфлікти між країнами можуть призвести до обмежень у міжнародній торгівлі, що вплине на обсяги імпорту та експорту та, відповідно, на попит на логістичні послуги.	СЛАБКІ ЗАГРОЗИ 1. Стабільний ринок: Стабільність ринку може забезпечити підприємству сприятливі умови для розвитку та зміцнення позицій. 2. Стратегічні партнерства: Можливість укладання стратегічних партнерств з іншими гравцями в галузі може допомогти вирішувати загрози спільно та забезпечити взаємовигідну співпрацю.

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 104]

Аналіз SWOT для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» виокремлює низку ключових факторів, які визначають стан та перспективи підприємства в галузі логістики та транспорту. Почнемо з розгляду сильних сторін. Сильні сторони підприємства за рахунок репутації, великого досвіду засновника та різноманітності логістичних рішень дозволяють підприємству збільшувати свій клієнтський портфель та зберігати високий рівень задоволеності клієнтів, сприяють ефективному керуванню

проектами, зменшенню ризиків та задоволенню унікальних потреб клієнтів, дозволяє підприємству задовольняти потреби різних клієнтів та розширювати свою аудиторію, що робить компанію більш універсальною та здатною відповідати на різноманітні вимоги та запити клієнтів.

Слабкі сторони підприємства, виражені в нестабільності, через зміни на ринку логістичних послуг та обмеження можливостей для росту через розміри підприємства, загрожують коливанням попиту, конкуренцією та змінами в торговельних та регуляторних умовах, які в свою чергу можуть вплинути на доходи та прибутковість компанії.

Можливості ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», виражені в розширенні підприємства та використання нових технологій у логістичній діяльності, в перспективі, дозволяють компанії збільшувати оборотність та прибуток, шляхом масштабування, надання якісніших послуг. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» планує використовувати сучасні технології, системи та моделі для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Це впровадження призведе до збільшення продуктивності та зниження витрат, а також підвищення стандартів обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загрози компанії, виражені в високій конкуренції на ринку логістичних послуг та змінах в податковому чи регуляторному середовищі значно впливають на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», через ризики зменшення прибутковості, тому підприємство повинно постійно вдосконалювати свої послуги, що може вимагати додаткових інвестицій у технології та підвищення якості надання послуг.

Сильні можливості виражені в розвитку експорту та цифровій трансформації відкриває перед підприємством можливість збільшити обсяги транспортування імпортно-експортних вантажів, що сприяє зростанню прибутку та розширенню географії діяльності компанії та допомагає підвищити ефективність підприємства, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів, шляхом використання інноваційних технологій.

Сильні загрози полягають у тому, що збільшена конкуренція в галузі логістики може створити тиск на ціни та призвести до зниження прибутку

підприємства, а також вимагати більшої інвестиційної активності для збереження конкурентоспроможності. Зміни в міжнародних торговельних відносинах та можливі торговельні конфлікти можуть призвести до змін у потребах в логістичних послугах, обмежити обсяги транспортування вантажів та вплинути на прибутковість підприємства, особливо якщо воно сильно залежить від міжнародної торгівлі.

Загалом, аналіз SWOT розкриває широкий спектр факторів, які впливають на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» в галузі логістики та транспорту. Розглядаючи ці фактори, підприємство може розробити стратегію, яка базується на його сильних сторонах, максимізує можливості та ефективно врегульовує сильні й слабкі сторони, а також підходить до управління ризиками, пов'язаними зі згаданими загрозами.

Основним аспектом вивчення господарської діяльності підприємства є вивчення та аналіз балансових показників та техніко-економічних показників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за останні роки. Ці параметри дозволяють спостерігати за змінами у фінансовому стані організації з плином часу, дозволяючи визначити тенденції, ризики та можливості для подальшого розвитку.

Динаміка балансових показників відображає зміни в активах, зобов'язаннях і власному капіталі компанії, а також може вказувати на її фінансову стабільність і ліквідність. Щоб глибше зрозуміти фінансовий стан компанії проведемо детальний аналіз цих показників разом з іншими фінансовими звітами та контекстом діяльності компанії, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників балансу ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 до 2020	Темп приросту 2022 до 2020, %
Необоротні активи	86.70	210.20	152.20	65,5	75,5
Оборотні активи	110.20	62.50	1 094.70	984,5	893,4
Баланс	196.90	272.70	1 246.90	1050	533,3
Гроші та їх еквіваленти	110.20	62.50	1 094.70	984,5	893,4

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Загалом, за період оцінки, валюта балансу підприємства зросла на 1050 тис. грн (збільшення на 533,3%), що свідчить про те, що масштаби транспортного бізнесу ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» дуже суттєво зросли з 2020 по 2022 рік. Динаміка активів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» з 2020 по 2022 роки вказана на рис. 2.2.

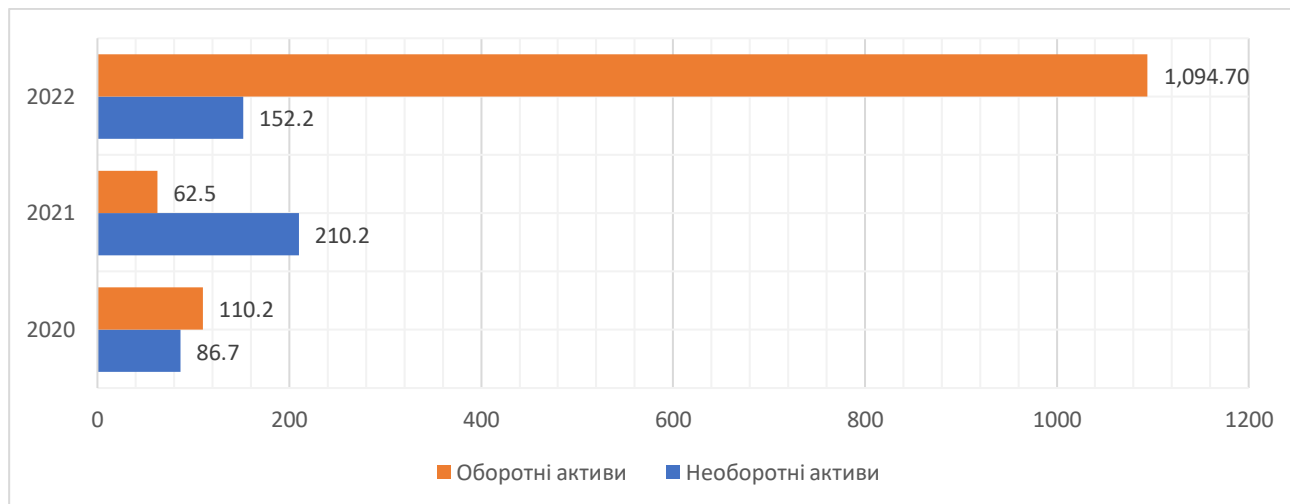


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Подібна тенденція спостерігається і в структурі активів, у 2020-2022 роках необоротні активи ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» зросли на 65,5 тис. грн (збільшення на 75,5%), що свідчить про капіталізацію господарсько-виробничої бази підприємства, при цьому зросли також оборотні кошти на 984,5 тис. грн (зростання на 893,4%), що зі стратегічної точки зору може свідчити про підвищення рівня ліквідності балансу ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2020-2022 роки. Структура активів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» 2020-2022 зображена на рис. 2.3.

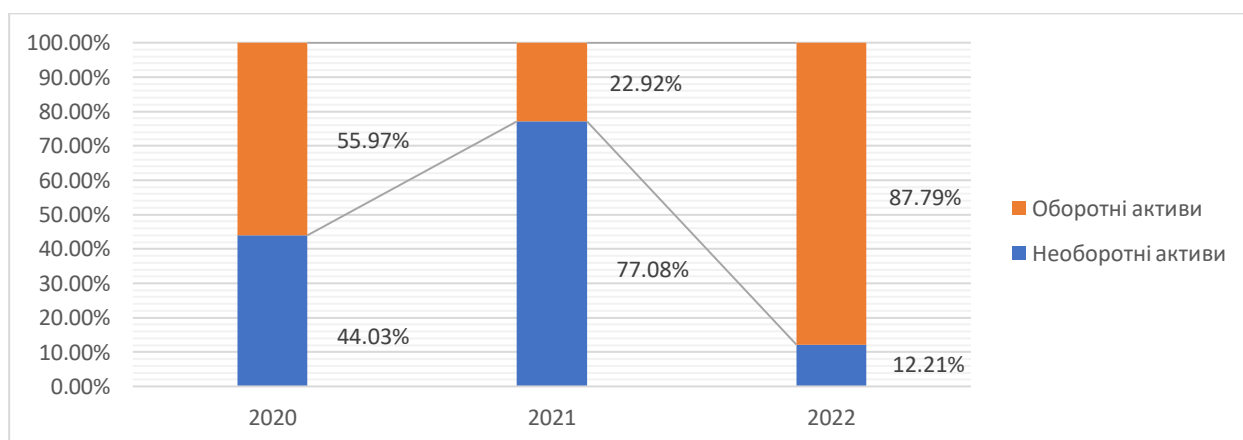


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Структура активів компанії показує, що частка активів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» у 2020-2022 роках змінювалася на користь необоротних активів, при цьому її частка динамічно зросла до 77,08% у 2021 році та знизилася до 12,21% у 2022 році. Загалом така структура може бути зумовлена акцентом компанії на розвитку інтелектуальної власності, інновацій та технологій у 2021 році, або це може бути результатом активної стратегії фінансового інвестування в ці активи, тоді як 2022 рік вказує на амортизацію або продаж активів. Грошові кошти фірми повністю відповідають індексу ліквідних активів, що може означати, що ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» зосереджується на:

- Ліквідність активів і готовність до поточної діяльності;
- зменшення ризиків зниження ліквідності компанії;
- ризиках невиконання фінансових зобов'язань;
- інвестиційній стратегії.

Наступним кроком є аналіз майнового стану та показників ефективності бізнесу (табл. 2.3), які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану та ефективності бізнесу ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» у 2020-2020 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення 2022/2021
Кількість працівників, чол.	7	7	7	-	-
Фондовіддача, тис. грн	5,33	96,15	6,27	-89,88	-93,48
Фондомісткість, тис. грн	0,053	0,9615	15,64	14,6785	1526,63
Фондоозброєння, тис. грн. на 1 особу	18,75	10,04	24,38	14,34	142,83

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналізуючи наведену таблицю з показниками майнового стану ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», можна зробити такий висновок, що протягом останніх трьох років кількість працівників залишається стабільною і становить 7 осіб. Це свідчить про відсутність кадрового потоку на підприємстві. Показник фондовіддачі різко зріс у 2021 році, досягнувши 96,15 грн, але різко впав у 2022 році до 6,27 грн. Це пов'язано зі змінами бізнес-стратегій і ринкових умов в результаті повномасштабного

вторгнення. Фондомісткість у 2022 році значно зросла, досягнувши 15,64 грн. Порівняно з 2021 роком приріст на одну особу становить аж 1526,63%. Це може свідчити про покращення оптимізації витрат і управління грошима в організації. За останній рік показник фондоозброєння зріс на 142,83%. У цьому випадку можна відзначити, що організація більше інвестує в розвиток і підтримку свого персоналу.

Наступним кроком є проведення аналізу фінансового звіту ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства здійснюється за трирічний період (звітний період і два попередні періоди). Основним джерелом збору та аналізу інформації є: фінансова звітність компанії за 2020-2022 роки («Баланс», «Звіт про фінансові результати»). Фінансовий стан ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» проаналізовано за даними балансу (додаток А). Техніко-економічні показники підприємств наведені в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показник	Один. Виміру	Роки			Відхилення 2022 р. до 2021	
		2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	4842,8	5213,5	2796,2	-2417,3	-46,37
Інші операційні доходи	тис. грн	65,3	78,8	202,4	123,6	156,85
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	4228,1	4108,2	2 494,3	-1613,9	-39,28
Інші оперативні витрати	тис. грн	609,5	921,9	426,1	-495,8	-53,78
Фінансовий результат до оподаткування:	тис. грн	10,5	262,2	78,2	-184	-70,18
Чистий фінансовий результат:	тис. грн	10,5	262,2	78,2	-184	-70,18
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп	87,468	78,735	89,408	10,673	13,56
Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,22	5,03	2,80	-2,23	-
Рентабельність продукції	%	0,25	6,38	3,14	-3,2	-

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Аналіз техніко-економічних показників компанії ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за період 2020-2022 років дозволяє визначити основні тенденції та фактори, що впливають на фінансові результати діяльності компанії.

Чистий дохід від реалізації продукції (надання послуг) у 2022 році суттєво впав порівняно з попереднім роком і склав 2,7962 млн гривень, зменшившись

порівняно з 2021 роком на 46,37%. Основною причиною цього спаду стало повномасштабне вторгнення, яке призвело до тимчасового закриття підприємств. Це призвело до значного падіння обсягів надання послуг.

Інші операційні доходи у 2022 році збільшилися на 156,85% і становили 202,4 тис. грн. Це може бути пов'язано з новими джерелами доходів або іншими факторами, що сприяли збільшенню інших операційних доходів.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 39,28% і склала 2,4943 млн гривень. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, зниження матеріальних витрат або інших заходів підвищення ефективності.

Інші операційні витрати також зменшилися до 426,1 тис. грн, зменшившись порівняно з 2021 роком на 53,78%. Це може свідчити про оптимізацію адміністративних витрат або скорочення невиробничих витрат.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році становив 78,2 тис. грн, що на 70,18% менше ніж у 2021 році. Зниження цього показника може бути наслідком змін у фінансовій політиці підприємства або впливу зовнішніх факторів.

Чистий фінансовий результат (прибуток) після оподаткування залишився незмінним у зв'язку з наданою компанії відстрочкою сплати податку. Це означає, що підприємство фактично не сплатило податки через збитки, що також відображено у звітності.

Показники рентабельності також впали. Рентабельність продажів знизиться на 2,23% у 2021 році та на 2,80% у 2022 році. Рентабельність продукції склала 3,14%, що на 3,2 відсоткових пунктів менше, ніж у 2021 році.

Підсумовуючи, зниження чистого доходу та прибутку компанії у 2022 році порівняно з попереднім роком в основному пов'язане з повномасштабним вторгненням та її тимчасовою зупинкою. Збитки в результаті цих подій призвели до зниження прибутку та прибутковості. При цьому підприємство продовжує використовувати податкові відстрочки, що дозволяє йому уникнути фактичного оподаткування.

Загалом, результати свідчать про нестабільну фінансову ситуацію підприємства у 2022 році, і на його діяльність суттєво вплинули зовнішні фактори, зокрема повномасштабне вторгнення.

На підставі проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» можна зробити висновок, що підприємство стикається зі значними фінансовими викликами. Хоча відбувається збільшення обсягів діяльності та розширення ринкової присутності, проте важливими факторами впливу є нестабільність логістичного ринку та негативний вплив зовнішніх факторів, таких як повномасштабне вторгнення.

Зменшення чистого доходу та прибутку у 2022 році порівняно з попереднім роком визначено, головним чином, впливом подій, таких як вторгнення та тимчасове припинення роботи підприємства. Водночас, підприємство продовжує використовувати податкові відстрочки, що дозволяють йому уникнути фактичного оподаткування.

Основним завданням для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є розробка стабільних стратегій управління ризиками та диверсифікація діяльності, щоб забезпечити більшу стійкість та ефективність у майбутньому.

2.2 Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Аналіз закупівельної діяльності має велике значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, оскільки ефективні закупівлі можуть суттєво вплинути на фінансові показники компанії та загальну стратегію. Для цього потрібно розглянути інструменти та методи аналізу ефективності закупівельної діяльності та надати детальний огляд закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Послуги, які надає підприємство, змушують компанію здійснювати закупівельну діяльність паливно-мастильних матеріалів.

Закупівельна діяльність відповідає за планування, контроль, нагляд і безпосереднє виконання цих процесів. Закупівельна діяльність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

включає велику кількість функцій, які загалом поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції відділу закупівель виконуються безпосередньо на підприємстві й відображаються у взаємовідносинах відділу закупівель з адмінслужбами підприємства та іншими виробничими службами. Основними внутрішніми функціями відділу закупівель є:

1. Розробка плану балансу, або матеріалів та закупівель.
2. Розподілення передбачуваних матеріально-технічних ресурсів між підрозділами відповідно до оперативного плану;
3. Встановлення лімітів матеріального виробництва;
4. Технічна підготовка матеріалів;
5. Організація оптимізації руху матеріальних ресурсів усередині підприємства, регулювання та контроль його руху.

Зовнішніми функціями є:

1. Аналіз ринку провайдерів логістичних ресурсів, вибір найкращого контрагента з подальшим підписанням договорів;
2. Будівництво економічних відносин у сфері розподілу ресурсів на основі принципу раціональності;
3. Обґрунтування вибору способу доставки для корпоративних ресурсів та аналіз діяльності транспортних компаній для вибору найбільш вдалого способу транспортування.

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має укладений договір про співпрацю, а саме про транспортно експедиторське обслуговування з підприємством ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС», для надання автомобільної техніки, її ремонту та організації внутрішньоукраїнських та міжнародних перевезень. Також компанія має домовленості з ТОВ «ОДЕСЬКА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ ЮГ»,

Підприємство використовує для надання послуг наступні види сировини: скраплений газ (пропан-бутан), дизельне паливо та бензин А-95, які закупляє окремо у відповідних постачальників в оптових кількостях, щотижнево, або щомісячно. Постачальниками паливно-мастильних матеріалів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є:

1. ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»

2. ТОВ «СХІДНАФТА»

3. ТОВ «ІКС ОІЛ»

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» обрало для себе модель управління запасами з фіксованими інтервалами постачань. Безсумнівно, що використання такої системи приносить компанії певні переваги, такі як усунення необхідності систематичного обліку запасів на складах компанії, умови доставки, що дозволяють змінювати розмір замовлення тощо. Недоліки включають розміщення менших замовлень, коли на складі є достатньо запасів для подальших послуг, і навпаки, коли існує загроза дефіциту, і, відповідно, навіть до розміщення наступного замовлення.

Оскільки паливно-мастильні матеріали, а саме пальне для перевезень (бензин, дизельне пальне), є найпопулярнішою сировиною, яку закупляє ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», очікуване замовлення палива в тиждень складає 110 літрів палива (пропан-бутан) на тиждень для постачальника ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС», 90 літрів палива (дизельне пальне) на тиждень для постачальника ТОВ «СХІДНАФТА» та 70 літрів палива (бензин А-95) для постачальника ТОВ «ІКС ОІЛ». Отримані результати представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Параметри моделі закупівель у постачальників, з фіксованим інтервалом часу ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Показник	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	«ТОВ «СХІДНА ФТА»	ТОВ «ІКС ОІЛ»
Потреба (л)	110	90	70
Інтервал часу між замовленнями (днів)	7	7	7
Термін постачання (днів)	4	4	4
Можлива затримка доставки (днів)	2	3	3
Очікуваний рівень денного споживання (л/день)	15,71	12,86	10
Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (л)	62,86	51,43	40
Максимальний рівень споживання протягом терміну постачання (л)	94,3	90	70
Гарантійний рівень запасу (л)	31,43	38,57	30
Максимально бажаний рівень запасу (л)	150	130	110
Розмір замовлення (л)	118,57	91,43	80,00

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Показники моделі закупівель ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» свідчать про те, що різниця в обсягах потреби між різними постачальниками вказує на різні вимоги до пального

для різних частин бізнесу або різних видів технічного обладнання. Підприємство робить замовлення кожні 7 днів для всіх постачальників, що свідчить про систематичний підхід до управління запасами. Всі постачальники забезпечують терміни постачання в 4 дні з можливістю затримок від 2 до 3 днів. Це означає, що ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» розраховує на те, що пальне буде доступне через 7 днів з моменту замовлення. Рівень споживання пального варіюється від 10 до 15,71 літра на день в залежності від постачальника. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має різні рівні запасу для кожного постачальника, включаючи гарантійний рівень та максимально бажаний рівень, що вказує на ефективне управління запасами та бажання мати резерв для надійного постачання пального. Розмір замовлення обчислюється так, щоб задовольнити потреби підприємства, забезпечуючи при цьому рівновагу між гарантійним рівнем запасу і максимально бажаним рівнем запасу.

За даними табл. 2.5 можна також визначити основні проблемні аспекти в нинішній системі закупівель на підприємстві:

- Різниця між очікуваним рівнем споживання і максимальним рівнем споживання протягом терміну постачання для різних постачальників може призводити до надмірних запасів або недостатньої кількості пального під час споживчих піків.

- Різниця в термінах постачання й можливих затримках для різних постачальників може створювати невизначеність в плануванні та управлінні запасами.

- Гарантійний рівень запасу в деяких випадках перевищує майже вдвічі бажаний рівень, що може призвести до нестачі паливно-мастильних ресурсів, та меншої ефективності наданих послуг.

- Недостатня координація між різними постачальниками та неоптимізована система управління запасами можуть призвести до надмірних запасів або недоліків пального, що може впливати на фінансові результати підприємства.

Наступним кроком потрібно розглянути структуру постачань основними постачальниками ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» (табл. 2.6), для кращого розуміння умов постачальників та їх значущості для підприємства.

Таблиця 2.6 – Структура постачань основними постачальниками паливно-мастильних матеріалів

Постачальник	Матеріали	Умови розрахунків	Періодичність постачань	Відсоткова кількість у загальному обсязі
ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	Пропан-бутан та дизельне пальне	Передплата	Щотижня	41,7%
ТОВ «СХІДНАФТА»	Дизельне пальне	Передплата	Щотижня	25%
ТОВ «ІКС ОІЛ»	Дизельне пальне та бензин А-95	Відстрочка на 14 календарних днів	Щомісячно	33,3%

Джерело: розроблено автором на основі [41]

З таблиці видно, що ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» співпрацює з трьома різними постачальниками паливно-мастильних матеріалів, і кожен з них пропонує різні умови розрахунків та періодичність постачань. Найбільший обсяг постачань (41,7%) здійснюється від ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС» за передплатою та щотижневою періодичністю постачань, що дозволяє зберігати стабільність фінансових потоків. ТОВ «ІКС ОІЛ» поставляє дизельне пальне щомісяця з відстрочкою в 14 календарних днів, що може вимагати значних фінансових витрат, але забезпечує регулярність постачання. ТОВ «СХІДНАФТА» поставляє дизельне пальне також щотижня та за передплатою, забезпечуючи додатковий обсяг матеріалів.

Для подальшого аналізу закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» потрібно розглянути цінову політику постачальників підприємства. Це дозволить більш детально дослідити процеси закупівлі, та проблематику окремих постачальників. Ціни постачальників паливно-мастильних матеріалів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Норми витрат на надання послуг автоперевезень на 1 л палива на 2022 рік

Послуга	Постачальник	Ціна		
		Скраплений газ (пропан-бутан)	Дизельне пальне	Бензин А-95
Авто перевезення	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	26,81	55,13	-
	ТОВ «СХІДНАФТА»	-	54,91	-
	ТОВ «ІКС ОІЛ»	-	54,81	53,11

Джерело: розроблено автором на основі [41]

З табл. 2.7 видно, що вартість надання послуг автоперевезень на 1 літр палива на 2022 рік варіюється в залежності від постачальника та типу пального. ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС» пропонує найнижчу вартість для скрапленого газу, ТОВ «СХІДНАФТА» і ТОВ «ІКС ОІЛ» мають схожі ціни для дизельного палива, але вартість бензину А-95 в ТОВ «ІКС ОІЛ» є найнижчою. Таким чином, вибір постачальника та виду пального може вплинути на ефективність витрат в автоперевезеннях.

Аналіз динаміки цін та обсягів закупівель показав, що найважливішою проблемою закупівельної діяльності є недоцільний вибір постачальників, яка має серйозний вплив на фінансовий стан підприємства. У 2021 році ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» стикалося з високими цінами на пальне, особливо від постачальника ТОВ "СХІДНАФТА", та це позначалося на загальних витратах підприємства.

Для якіснішого виявлення проблемних аспектів управління закупівельною діяльністю потрібно детальніше розглянути вибір постачальників та їх матеріали. Тому на наступному етапі виявлення недосконалостей закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» потрібно розглянути витрати на постачання паливно-мастильних матеріалів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Витрати на постачання паливно-мастильних матеріалів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» 2021-2022 рр.

Постачальник	Матеріали	Обсяги л.	Ціна тис. грн.	
			2021 р.	2022 р.
ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	Пропан-бутан	5691,4	36,5	139,7
«ТОВ «СХІДНАФТА»	Дизельне пальне	4388,5	53,4	115,7
ТОВ «ІКС ОІЛ»	Бензин А-95	3840	48,7	129,3

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Дані таблиці показують, що найдорожчі паливно-мастильні матеріали в 2021 році були закуплені у «ТОВ «СХІДНАФТА», а саме дизельне пальне, найдешевші матеріали були закуплені у ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС» – пропан-бутан. У 2022 році ситуація з постачальниками змінилася, і ціна на паливно-мастильні матеріали зросла, тому підприємством було прийняте рішення збільшити закупівлі у ТОВ

«СП ГАЗ ПЛЮС», які склали 139,7 тис. грн і є найбільшими витратами закупівельної діяльності підприємства у 2022 році. Висока ціна на закупівельні матеріали сприяє виробництву продукції високої собівартості, а відтак і росту кінцевих цін.

За табл. 2.8 можна виділити наступні проблеми в управлінні закупівельною діяльністю ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»:

- Ціни на матеріали в 2022 році зросли для всіх постачальників, що може призвести до збільшення витрат ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Результатом цього стало повномасштабне вторгнення, тому більшість постачальників збільшили ціни на матеріали, проте для збільшення ефективності та фінансового прибутку ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», підприємству потрібно визначити кращі шляхи постачання матеріалів.

- Обсяги закупівель матеріалів зросли для всіх постачальників у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про збільшення виробничих потреб або збільшення виробництва, що може вплинути на фінансове планування та управління запасами, та як наслідок зменшити прибутковість підприємства.

- В даному випадку, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має обмежену кількість постачальників матеріалів, і це може створювати ризики, якщо будь-який з постачальників вирішить зупинити постачання або збільшити ціни. Підприємству потрібно розглянути диверсифікацію постачальників для зменшення ризиків.

- Зміни в цінах та обсягах закупівель також можуть вплинути на якість матеріалів, які надають постачальники. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» повинно слідкувати за якістю отримуваних матеріалів та спостерігати за будь-якими можливими змінами.

- З огляду на зміни в цінах та обсягах закупівель, важливо актуалізувати плани закупівель та розглянути можливості для управління ризиками та оптимізації витрат.

З огляду на цінову політику постачальників, потрібно визначити кількість і відсоткове співвідношення щодо неналежних постачань матеріалів на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» протягом 2021 та 2022 років (табл. 2.9), адже це може вплинути на виробничий процес та фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.9 – Неналежні постачання матеріалів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Рік	Постачальник	Обсяги л,	Кількість товару неналежної якості, або пошкодженої в наслідок транспортування	
			літри	%
2021	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	5691,4	85,37	1,5
	«ТОВ «СХІДНАФТА»	4388,5	125,21	2,85
	ТОВ «ІКС ОІЛ»	3840	113,83	2,96
2022	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	5691,4	45,53	0,8
	ТОВ «СХІДНАФТА»	4388,5	91,06	2,07
	ТОВ «ІКС ОІЛ»	3840	51,22	1,33

Джерело: розроблено автором на основі [41]

З результатів табл. 2.9 можна побачити, що в 2021 році найбільшу кількість товару неналежної якості постачало підприємство ТОВ «СХІДНАФТА» з 125,21 л (2,85% від загального обсягу постачань). Найменшу кількість товару неналежної якості: ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС» з 85,37 л (1,50% від загального обсягу постачання).

За 2022 рік найбільшу кількість товару неналежної якості поставило підприємство ТОВ «СХІДНАФТА» з 91,06 л (2,07% від загального обсягу постачань). Найменшу кількість товару неналежної якості – ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС» з 45,53 л (0,8% від загального обсягу постачань).

Зміни з 2021 року до 2022 року показують зменшення кількості товару неналежної якості для ТОВ «СХІДНАФТА», ТОВ «ІКС ОІЛ», ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС». Такі зміни можуть вказувати на потребу заміни постачальників, або якіснішого контролю постачань.

Також досить частим явищем є порушення термінів постачання, тому потрібно розглянути кількість запізнень компаніями постачальниками постачань матеріалів за 2021-2022 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порушення термінів постачання на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»			ТОВ «СХІДНАФТА»			ТОВ «ІКС ОІЛ»		
Рік	Кількість постачань	Усього запізнень, дні	Рік	Кількість постачань	Усього запізнень, дні	Рік	Кількість постачань	Усього запізнень, дні
2021	7	13	2021	11	31	2021	5	15
2022	10	18	2022	8	23	2022	6	14

Джерело: розроблено автором на основі [38]

З табл. 2.10 Можемо бачити, що найбільше днів затримки постачання було від співпраці з постачальником ТОВ «СХІДНАФТА», проте, кількість замовлень у цього постачальника також була найбільшою.

На основі аналізу змін у постачаннях товарів та порушень термінів постачання для ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС», ТОВ «СХІДНАФТА» та ТОВ «ІКС ОІЛ» можна припустити, що існує потреба у якіснішому контролі постачання та можливій зміні постачальників. Далі розглянемо важливі аналітичні показники матеріалоємності та матеріаломісткості, які допоможуть оцінити ефективність використання матеріалів у виробництві та наданні послуг.

Аналіз цих показників дозволяє компанії розпізнати можливості для вдосконалення виробництва, зниження витрат і підвищення якості. Важливо визнати, що збільшення обсягу послуг при зменшенні матеріаломісткості може мати значний вплив на фінансовий результат. В табл. 2.11. показана зміна показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості за 2021 - 2022 рр., для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Таблиця 2.11 – Показники ефективності планування та використання матеріальних ресурсів

Показник	2021		2022		Абс. відх., +/-	
	план	факт	план	факт	2021	2022
Витрати матеріалів для надання послуг. тис. грн	129,0	138,6	356,6	384,7	9,6	28,1
Вартість наданих послуг тис. грн/л.	200	272	1100	1 246	72	146
Матеріаловіддача	200/129 = 1,55	272/138,6 = 1,96	1100/356,6 = 3,08	1246/384,7 = 3,24	0,41	0,16
Матеріаломісткість	129/200 = 0,65	138,6/272 = 0,51	356,6/1100 = 0,32	384,7/1246 = 0,31	-0,14	-0,01
Коефіцієнт матеріальних витрат	129/138,6 = 0,93		356,6/384,7 = 0,92		-0,01	

Джерело: розроблено автором на основі 46]

Аналізуючи таблицю представлену для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2021 і 2022 роки, можна визначити, що за період року обсяг витрат на матеріали зріс з 2021 року на 246,1 тис. грн, та становить 384,7 тис. грн в 2022. Це свідчить про збільшення обсягу матеріальних ресурсів, необхідних для надання послуг. Вартість

послуг також зросла на 146 тис. грн, переходячи від 272 тис. грн в 2021 до 1246 тис. грн в 2022. Це може бути результатом збільшення обсягу наданих послуг або підвищення ціни послуги. Показник матеріаловіддачі підвищився з 1,96 в 2021 до 3,24 в 2022. Ця динаміка свідчить про ефективніше використання матеріалів при виробництві послуг у 2022 році, що може призвести до зниження витрат на матеріали.

Показник матеріаломісткості впав з 0,51 в 2021 до 0,31 в 2022. Це говорить про зменшення впливу матеріалів на вартість послуг і може свідчити про більшу оптимізацію витрат на матеріали. Коефіцієнт матеріальних витрат залишився практично сталим, зі значенням 0,93 в 2021 і 0,92 в 2022. Це означає, що підприємство практично не змінило ефективність у використанні матеріалів щодо вартості послуг.

Фінальним етапом оцінки ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є розгляд показників матеріально-ресурсного забезпечення. Ці показники визначають ступінь забезпеченості підприємства необхідними матеріальними ресурсами для виробничої діяльності, виконання умов договору та якості продукції, а також кількість розірваних договорів у відсотках від загальної кількості укладених договорів. Ефективність закупівельної діяльності підприємства оцінюється шляхом розрахунку показників, показаних в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники оцінки ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2022 рік

Показник	Значення показника
<i>Оцінка ефективності закупівельної логістики</i>	
Плановий коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами	$\frac{360}{356,6} = 1,01$
Фактичний коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами	$\frac{384,7}{356,6} = 1,08$
<i>Оцінка виконання контракту</i>	
Коефіцієнт виконання умов контракту по постачанню	$\frac{(10 + 8 + 6) * 12}{18 + 23 + 14} = 0,19$
Коефіцієнт виконання умов контракту за якістю продукції	$\frac{4}{24} = 0,17$
Коефіцієнт розірваних контрактів в загальній кількості укладених контрактів	-
<i>Показники оцінки рентабельності</i>	
Рентабельність закупівельної діяльності	$\frac{78200}{(5691,4 * 139,7) + (4388,5 * 115,7) + (3840 * 129,3)} = 4,3$

Джерело: розроблено автором на основі [41]

За даними табл. 2.12 можна сказати, що плановий коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, який становить 1,01, демонструє, що плановані обсяги матеріальних ресурсів практично відповідають потребам за планом та свідчить про те, що компанія ретельно планує та контролює закупівлі матеріалів для забезпечення виробництва. Фактичний коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами (1,08) вказує на те, що фактичні обсяги матеріальних ресурсів, отриманих від зовнішніх джерел, перевищують плановані потреби. Це може бути позитивним сигналом, але також важливо зберігати баланс між надмірними запасами і ефективним управлінням ресурсами.

Коефіцієнт виконання умов контракту по постачанню (0,19) вказує на те, що постачальники недостатньо дотримуються термінів постачання. Це може призводити до перерв в виробництві і втрати ефективності. Коефіцієнт виконання умов контракту за якістю продукції (0,17) вказує на кількість рекламаций відносно загальної кількості укладених контрактів. Низький коефіцієнт свідчить про можливу проблему з якістю продукції, що може вплинути на репутацію компанії. Коефіцієнт розірваних контрактів відсутній в ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», або рівній 0 тому, що кейсів розірвання контрактів з боку замовника не було.

Показник рентабельності закупівельної діяльності становить 4,3%, що є ключовим показником для оцінки ефективності і прибутковості закупівельної функції в ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Рентабельність закупівельної діяльності є важливим показником для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає, наскільки вигідно витратити кошти на закупівлі матеріалів та ресурсів для подальшого виробництва і продажу товарів чи послуг. У цьому випадку рентабельність закупівельної діяльності на рівні 4,3% може бути визнана нормальною, але водночас вона вказує на потребу вдосконалення цього показника [29, с. 102-104].

З проведеного аналізу можна виокремити основні проблеми закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» на основі наданої інформації включають:

- Недоцільний вибір постачальників паливно-мастильних матеріалів, особливо в умовах великої кількості постачальників на ринку, призводить до

збільшення витрат на закупівельну діяльність та зменшує ефективність надання послуг підприємством, що в довгостроковій перспективі призведе до зменшення доходу від реалізації послуг та чистого прибутку.

- Постійне збільшення витрат на паливно-мастильні матеріали, через збільшення цін постачальників, що в свою чергу призведе до збільшення витрат на закупівельну діяльність і до підвищення ціни на послуги ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

- Зростання постачань низької якості паливно-мастильних матеріалів призводить до порушення процесу надання послуг та до фінансових втрат.

- Запізнення постачань від постачальників призводять до невизначеності в управлінні запасами та можуть вплинути на вчасність надання послуг підприємства.

- Обмежена кількість постачальників матеріалів може створювати ризики для підприємства, особливо якщо один з постачальників вирішить зупинити постачання або збільшити ціни.

- Зміни в цінах при зміні обсягів закупівель матеріалів впливають на фінансовий стан підприємства та вимагають актуалізації планування та управління ризиками.

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» зазвичай співпрацює зі своїми постачальниками на довготривалій основі, адже присутні вимоги до якості сировини та надійності партнерів, а співпраця з новими несе в собі певні ризики. Проблематичні аспекти в закупівельній діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» виникають через недоцільний вибір постачальників. Тому доцільно буде розглянути постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», та оцінити їх діяльність у співпраці з досліджуваним підприємством.

Для того, щоб доцільно визначити від яких постачальників відмовитися, а з якими можливо продовжувати співпрацю потрібно визначити їх рейтинг за показниками «ціна», «якість», «надійність», на основі отриманої інформації. Цей аналіз дозволить об'єктивно оцінити їхню ефективність та приймати обґрунтовані рішення щодо співпраці.

Для розрахунку рейтингу постачальника потрібно провести додаткові обчислення:

1. Визначимо темп зростання постачань неналежної якості для досліджуваних постачальників.

$$T_{\text{СП ГАЗ ПЛЮС}} = \frac{0,8}{1,5} * 100 = 53,3$$

$$T_{\text{СХІДНАФТА}} = \frac{2,07}{2,85} * 100 = 72,6$$

$$T_{\text{ІКС ОІЛ}} = \frac{1,33}{2,96} * 100 = 44,93$$

Кількісною оцінкою надійності постачання служить середня кількість запізнення на доставку, тобто кількість запізнь, що припадають на одне постачання. Визначимо темп зростання середнього запізнення для постачальників:

2. Визначимо темп зростання середнього запізнення для постачальників:

$$T_{\text{СП ГАЗ ПЛЮС}} = \frac{18/10}{13/7} * 100 = 96,9$$

$$T_{\text{СХІДНАФТА}} = \frac{23/8}{31/11} * 100 = 102,02$$

$$T_{\text{ІКС ОІЛ}} = \frac{14/6}{15/5} * 100 = 77,8$$

Для розрахунку рейтингу постачальника отримане значення зростання ціни множиться на вагу кожного показника. Слід зазначити, що оскільки в нашому випадку показник зростання відображає зростання негативних характеристик постачальника (підвищення цін, збільшення обсягу затримок), то пріоритет слід віддати тому, що рейтинги, розраховані за цією методикою, будуть знижені, коли договір продовжено. Для розрахунку рейтингу постачальника (табл. 2.13) використовуються такі шкали вагових показників: Ціна – 0,5; Якість – 0,3; Надійність – 0,2. Ціна вказана за 1л паливно-мастильних матеріалів.

Таблиця 2.13 – Рейтинг постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Показник	Вага	Оцінка постачальника за показниками			Добуток ваги та оцінки		
		ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	ТОВ «СХІД НАФТА»	ТОВ «ІКС ОІЛ»	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	ТОВ «СХІД НАФТА»	ТОВ «ІКС ОІЛ»
Ціна	0,5	26,81	54,91	53,11	13,405	27,455	26,555
Якість	0,3	53,3	72,6	44,93	15,99	21,78	13,479
Надійність	0,2	96,9	102,02	77,8	19,38	20,404	15,56
Рейтинг постачальника					48,78	69,64	55,94

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Тому компанії вигідно продовжувати співпрацю з постачальником ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС», оскільки він має найнижчий рейтинг серед постачальників – 48,78. Заклучення договору з невідомими постачальниками, становить певний рівень ризику для підприємства. Якщо постачальник некомпетентний або нечесний, споживачі можуть зіткнутися з перебоями у виконанні виробничих планів або прямими фінансовими втратами, тому компанії шукають різні способи виявлення нечесних постачальників.

На основі проведеного аналізу, можна виокремити кілька основних причин, чому підприємству ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» варто розглянути можливість заміни постачальників паливно-мастильних матеріалів. Перш за все, різниця в цінах на пальне в 2021 та 2022 роках призвела до зростання витрат підприємства, особливо від постачальника ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС», де ціни зросли найбільше. Висока ціна на пальне впливає на виробничі витрати і може призвести до збільшення собівартості послуг та, відповідно, зростання кінцевих цін для споживачів.

Крім того, розширення обсягів закупівель палива у 2022 році порівняно з 2021 роком може стати викликом для фінансового планування та управління запасами. Збільшення обсягів закупівель також підвищує ризики для підприємства, особливо якщо існує обмеженість в кількості постачальників. Негативним аспектом є неналежна якість постачань паливно-мастильних матеріалів у деяких випадках, яка збільшилася з 2021 по 2022 рік. Товари неналежної якості можуть призвести до порушень процесу надання послуг та фінансових збитків. Ріст кількості таких товарів є сигналом про необхідність перегляду постачальників.

З іншого боку, запізнення постачань, особливо від постачальника ТОВ «СХІДНАФТА», призводять до невизначеності в управлінні запасами та плануванні виробництва. Така ненадійність впливає на виробничий процес та вчасність постачання продукції споживачам.

Аналіз закупівельної діяльності та розраховані показники можуть свідчити про потребу в удосконаленні закупівельних процесів, а також в розгляді альтернативних постачальників або перегляді умов договорів з чинними постачальниками. Підприємство може розглядати можливості зменшення витрат на

закупівлі матеріалів або оптимізації запасів, щоб підвищити рентабельність закупівельної діяльності та забезпечити більший прибуток від виробництва та продажу продукції. Важливо ретельно аналізувати цей показник та приймати стратегічні рішення для покращення ефективності закупівельної логістики і загальної фінансової стійкості підприємства.

Отже, головною проблемою закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є недоцільний вибір постачальників паливно-мастильних матеріалів. Це приводить до надмірних витрат, збільшення цін на матеріали, низької якості постачань та невизначеності в управлінні запасами, що в кінцевому підсумку впливає на якість послуг і фінансовий стан підприємства.

2.3 Оцінка стану логістичної системи ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» володіє добре розвинутою логістичною системою, що є ключовим елементом їх успішної діяльності. Логістичний відділ підприємства відповідає за всі аспекти логістичної діяльності і майже повністю формує ланцюг поставок компанії. Це означає, що вони забезпечують оптимізацію транспортних потоків, зберігання, транспортування та доставку товарів.

Однак, варто відзначити, що для забезпечення транспортування матеріалів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» укладає одноразові контракти з зовнішніми компаніями, що надають водіїв та транспортні засоби. Незважаючи на це, підприємство покриває витрати на паливно-мастильні матеріали, ремонт і утримання автотранспорту, а також понесені витрати в разі пошкодження транспортних засобів чи товару, який перевозиться. З такою системою надання послуг, підприємство отримує повний дохід від надання цих транспортних послуг, тільки виплачують зарплати водіям та за оренду транспортних засобів.

Для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» рекомендується виокремити логістичні витрати із загальної структури витрат, розділивши витрати на дві основні категорії – витрати на надання послуг та витрати

на постачання. Однак отримання даних про витрати на логістику є складним процесом аналізу через відсутність методів планування витрат на логістику та витрат на планування логістичних операцій через невизначеність кількості партії кожного продукту для кожного замовлення. Інша проблема полягає в тому, що складові логістичних витрат входять до загальногосподарських витрат, комерційних витрат, а іноді й до окремого набору транспортно-заготівельних витрат, і їх важко розділити. У таблиці 2.14 наведено основні категорії витрат, які необхідно враховувати в корпоративній логістичній діяльності.

Таблиця 2.14 – Статті логістичних витрат ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Група витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	– витрати з оформлення замовлення; – транспортні витрати; – витрати на зберігання паливно-мастильних матеріалів
Витрати на надання послуг	– витрати на транспортні засоби – витрати на інформаційні технології – витрати на логістичну підтримку

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Особливістю аналізу витрат на логістичну діяльність є те, що витрати групуються не за структурною сегментацією підприємства, а за видами робіт і логістичних операцій. Аналіз та оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» дозволить сформулювати структуру логістичних витрат (табл. 2.15) та згрупувати витрати за функціональним видом логістичних робіт.

Таблиця 2.15 – Структура логістичних витрат ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2021-2022 роки.

Стаття витрат	Витрати, тис. грн		Відхилення 2022/2021		Відсоток від загальних витрат
	2021	2022	Абсол.	Відн.	
Витрати з оформлення замовлення	356,6	384	27,4	7,68	21,55
Транспортні витрати	507,62	298,6	-209,02	-41,18	16,76
Витрати на зберігання паливно-мастильних матеріалів	310,05	206,7	-103,35	-33,33	11,60
Витрати на приймання матеріалів	145,18	85,4	-59,78	-41,18	4,79
Оформлення замовлення надання послуг з перевезення	236,17	124,3	-111,87	-47,37	6,98
Витрати на транспортні засоби	496,57	292,1	-204,47	-41,18	16,40
Витрати на інформаційні технології	156,23	91,9	-64,33	-41,18	5,16
Оформлення замовлення (упаковування, сортування, маркування і інше)	248,22	177,3	-70,92	-28,57	9,95
Витрати на логістичну підтримку	145,56	121,3	-24,26	-16,67	6,81
Всього	2602,2	1781,6	-820,6	-31,53	100

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Аналізуючи витрати на логістику з 2021 по 2022 роки, ми бачимо, що вони впали на 31,53%, тобто щороку компанія витрачає менше матеріальних ресурсів на надання послуг. Для економічного стану компанії ці показники мають бути позитивними, але скорочення витрат у 2022 році супроводжується загальним зниженням прибутку та тимчасовим припиненням корпоративної діяльності, тому показники прибутковості також падають, що в довгостроковій перспективі може призвести до збитків та втрати контролю над логістичними витратами (персонал, час, фінанси) та необґрунтованим використанням цих ресурсів.

Визначено, що найбільші логістичні витрати у 2022 році – це вартість обробки замовлень, яка становить 21,55% від усіх логістичних витрат. Це пов'язано з підвищенням цін на паливо, а також збільшенням витрат на технічне обслуговування транспортних засобів та наявністю позапланових витрат, пов'язаних з недостатнім постачанням продукції, що потребує збільшення собівартості замовлених паливно-мастильних матеріалів та збільшення вартості відсотків премій на понаднормову оплату праці менеджерів. Зобразимо графічно частку логістичних витрат за статтями (рис. 2.4).

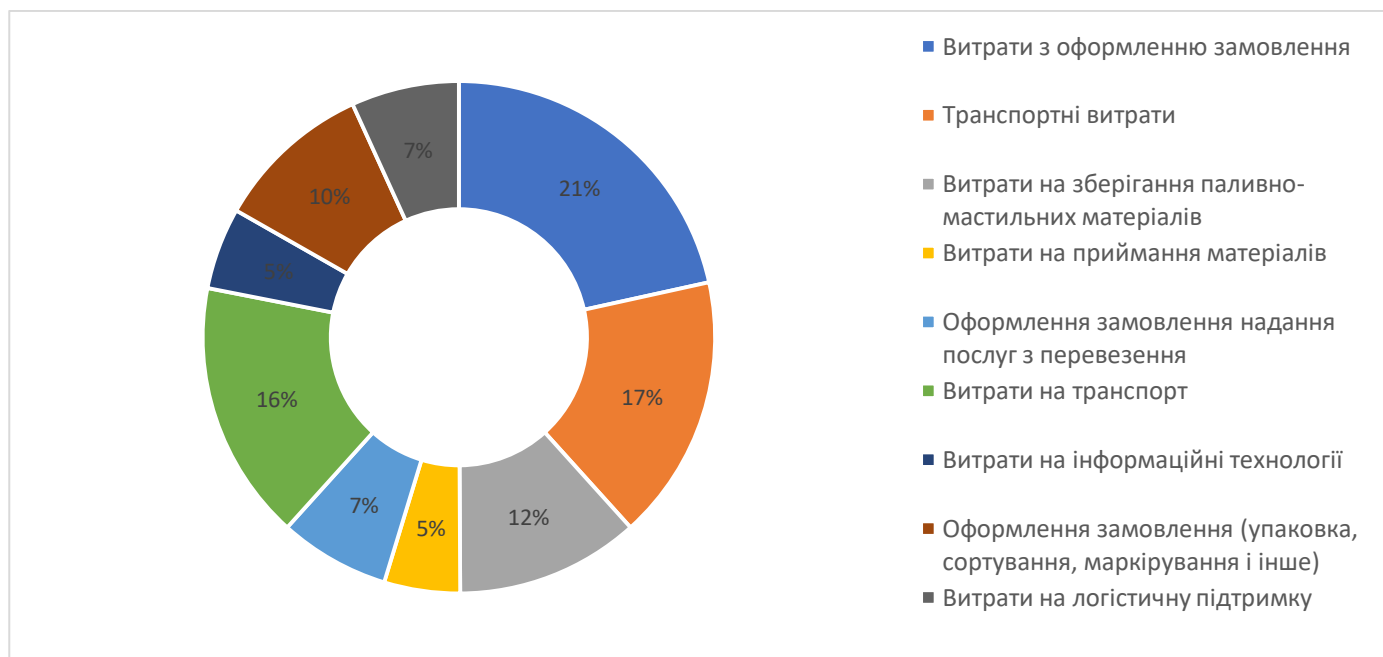


Рисунок 2.4 – Частка логістичних витрат за статтями для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Джерело: розроблено автором на основі [46]

З рис. 2.4 видно розподіл витрат підприємства відносно загальних витрат у відсотках за різними статтями витрат. Відсотковий розподіл дозволяє визначити, які статті витрат є найбільш важливими для підприємства.

Найбільший відсоток у загальних витратах має стаття «Витрати з оформленню замовлення» (21,55%). Це може означати, що компанія приділяє велику увагу ефективному та організованому запису та виконанню замовлень. Цей метод може свідчити про бажання компанії надавати клієнтам першокласне обслуговування, ефективно керувати замовленнями та підтримувати високий стандарт поведінки.

Велику частку в загальних витратах також становлять транспортні витрати (16,76%) і витрати на транспортні засоби (16,40%). Велика частка транспортних витрат вказує на широкий географічний спектр охоплення надання послуг або розподілу продукції, що вимагає ефективних і рентабельних транспортних ланцюгів. Зміна цих статей витрат може вплинути на вартість транспортування матеріалів та надання послуг, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність та цінову стратегію компанії.

Також значне місце займають витрати на зберігання паливно-мастильних матеріалів (11,60%) та витрати на обробку замовлень (упакування, сортування, маркування тощо) (9,95%). Зміни в цих статтях витрат вплинуть на ефективність зберігання та обробки товарів, що вплине на якість обслуговування клієнтів.

У відсотковому розподілі витрат також фігурують витрати на інформаційні технології (5,16%) і витрати на отримання матеріалів (4,79%). Зміни в цих статтях витрат впливають на автоматизацію бізнес-процесів і забезпечують більшу ефективність управління матеріалами та інформацією.

Через повномасштабне вторгнення, одним із наслідків якого є економічна криза в Україні, зростають витрати на зберігання товарів, та інші складові статей витрат, тому важливо їх оптимізувати шляхом оптимізації логістичних операцій. Українські компанії мають традиційну проблему несвоєчасної доставки торговим компаніям. Тому рекомендується більш детально дослідити логістичні витрати, пов'язані з процесом надання послуг (табл. 2.16) [38]. Ці витрати включають:

- Фактичні витрати на реалізацію послуг та за планом.
- Витрати, пов'язані з транспортуванням матеріалів, при наданні послуг також є два критерії витрат – це основні, які були заплановані та включають оренду та амортизацію транспортних засобів, а також додаткові критерії, які, у свою чергу, включають: витрати на дорожні збори, витрати на обслуговування транспортних засобів, митні платежі, митні збори, витрати на упаковку та захист матеріалів, страхування та пошкодження під час транспортування.
- Витрати на оплату праці людей, залучених до надання послуг, це відділ логістики, який включає 6 працівників, додаткові витрати для цього показника – це вартість додаткової роботи (оплата понаднормової роботи) співробітників.

Таблиця 2.16 – Логістичні витрати ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» на реалізацію послуг, тис. грн.

Стаття витрат	Значення, тис. грн		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсол.	Відн.
Витрати реалізованих послуг:				
планова	200	1100	900	450
фактична	272	1 246	974	358,088
Транспортування матеріалів				
основні	456,86	253,81	-203,05	-44,445
додаткові	50,76	44,79	-5,97	-11,761
всього	507,62	298,6	-209,02	-41,176
Оплата праці:				
основні	1578,14	967,98	-610,16	-38,663
додаткові	849,76	170,82	-678,94	-79,898
всього	2427,9	1138,8	-1289,1	-53,095
Технічне обслуговування ТЗ	372,4	219,8	-152,6	-40,977

Джерело: розроблено автором на основі [41]

У 2022 році витрати підприємства на реалізовані послуги виросли значно в порівнянні з планом, збільшившись на 900 тис. грн (або 450%). Це вказує на збільшену потребу в зовнішніх послугах, тобто на потребу в закупівлі паливно-мастильних матеріалів.

Витрати на транспортування матеріалів зазнали зниження в 2022 році: основні витрати зменшилися на 203,05 тис. грн (або 44,445%), а додаткові витрати скоротились на 5,97 тис. грн (або 11,761%). Загальна сума витрат на транспортування матеріалів скоротилася на 209,02 тис. грн (або 41,176%). Це

свідчить про зменшення кількості надання послуг, як наслідок – зменшення прибутковості ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Найбільші витрати логістичної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» саме на надання послуг припадають на оплату праці співпрацівників, які пов’язані з основною діяльністю підприємства. Витрати на оплату праці також відображають зменшення у 2022 році: основні витрати зменшилися на 610,16 тис. грн (або 38,663%), додаткові витрати скоротилися на 678,94 тис. грн (або 79,898%). Загальна сума витрат на оплату праці скоротилася на 1289,1 тис. грн (або 53,095%). Це також пов’язане зі зменшенням прибутковості, адже в 2022 році зменшилися вимоги на послуги додаткового персоналу, та надбавки і доплати за понаднормові роботи основних працівників підприємства.

Витрати на технічне обслуговування транспортних засобів зменшилися на 152,6 тис. грн (або 40,977%) у 2022 році, оскільки кількість транспорту та вартість його амортизації зменшилася.

Загалом, загальні тенденції включають збільшення витрат на послуги та зниження витрат на транспортування матеріалів, оскільки кількість виконаних замовлень та відповідно дохідність підприємства знизилася у 2022 році, а ціна на головний закупівельні матеріали (дизельне пальне, бензин А-95, та скраплений газ) зросла. Зменшення витрати на оплату праці та технічне обслуговування транспортних засобів вказує на загальну тенденцію ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» в логістичній діяльності – оптимізацію та більш ефективне використання ресурсів підприємства, для збільшення стабільності фінансового стану підприємства. Графічне зображення основних витрат ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» на реалізацію послуг надане на рис. 2.5



Рисунок 2.5 – Динаміка логістичних витрат на реалізацію послуг ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Від добре організованої логістичної системи залежить якість надання послуг, на це впливають: своєчасне постачання паливно-мастильних матеріалів, транспортування вантажу, доставка матеріалів кінцевому споживачеві в потрібний час, у потрібному місці та з найменшими витратами. Тому доцільно детально розглянути витрати на персонал, який є невід'ємною частиною логістичної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Систему управління персоналом можна розділити на кілька етапів:

- формування цілей управління персоналу, способів їх досягнення, а також прогнозування результатів управління;
- організація процесу підбору кадрів за фаховою підготовкою, залучення професійного персоналу, розставлення по робочих місцях, кваліфікаційна перепідготовка, вдосконалення системи організації праці, поліпшення умов праці та інші операції пов'язані з організацією робочих місць;
- контроль за чисельністю персоналу, раціональності використання робочого часу, виконання кадрових наказів та інше;
- облік та аналіз інформації щодо складу кадрів, ведення внутрішньої звітності з плинності кадрів та інше.

Витрати на втримання фахівців з логістики на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» мають наступну структуру: заробітна плата, нарахована працівникам за штатним розкладом і окладами за відпрацьований час; премії та винагороди, регулярні чи періодичні; доплата за роботи у вихідні та святкові дні; оплата щорічних та інших відпусток; оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються в освітніх установах; оплата лікарняних листів.

Також витрати, які відносяться до оплати праці персоналу відносяться: витрати на підбір персоналу, оплата реклами для вакантних посад у друкованих виданнях та інтернет-ЗМІ, витрати на купівлю робочого одягу; вартість харчування працівників, податок на використання праці; витрати на охорону праці.

Щороку визначений відсоток бюджету компанії відкладається на навчання персоналу та його добробут. Проте більша частина витрат на персонал йде на заробітну плату, вона складає 70% (планово) від загальних витрат. Це свідчить, про те, що персонал отримує високі заробітні плати. Така ситуація із заробітною платнею характеризує підприємство як стабільне та розвиваюче. Відділом логістики керує безпосередньо директор компанії, а до відділу входить персонал, що працює безпосередньо на складі та забезпечують безперебійну систему надання послуг.

В табл. 2.17 представлені витрати на персонал, який нараховує 7 осіб. До яких включені витрати на оплату праці, надбавки до заробітної плати, а також ряд витрат на додаткові послуги.

Таблиця 2.17 – Аналіз витрат на логістичний персонал ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» по структурі за 2021–2022 рр.

Статті витрат	Рік		Абсол,	Відн,	Відсоток від загальних витрат
	2021	2022	Відхилення 2022/2021		
Фонд окладів, надбавок і доплат	629,49	261,76	-367,73	-58,4	71,83
Витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації	25,93	16,47	-9,45	-36,5	4,52
Витрати на обіди та кейтеринг	14,95	7,51	-7,44	-49,8	2,06
Витрати доплати за понаднормову роботу	28,32	8,35	-19,98	-70,5	2,29
Витрати на охорону праці	2,95	2,66	-0,29	-9,9	0,73
Відрахування в соціальні фонди	220,96	67,67	-153,29	-69,4	18,57
Всього	922,60	364,42	-558,18	-60,5	100,00

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Проаналізувавши структуру витрат на логістичний персонал, можна сказати, що компанія була змушена знизити заробітну плату своїм працівникам, оскільки з 2021 року фінансування оплати праці зменшилося на 367,73 тис. грн. Компанія проводить політику стимулювання працівників, тому активно впроваджується система винагород та мотивування праці. Однак керівництво часто змушене доплачувати працівникам відділу логістики, які змушені працювати понаднормово через несвоєчасну доставку товару, тому витрати на заробітні плати, надбавки та доплати в довгостроковій перспективі мають збільшитися.

На рис. 2.6 надано динаміку зростання логістичних витрат на персонал за останні два роки. На рисунку видно, динаміка витрат має тенденцію до різкого зменшення після 2021 року.

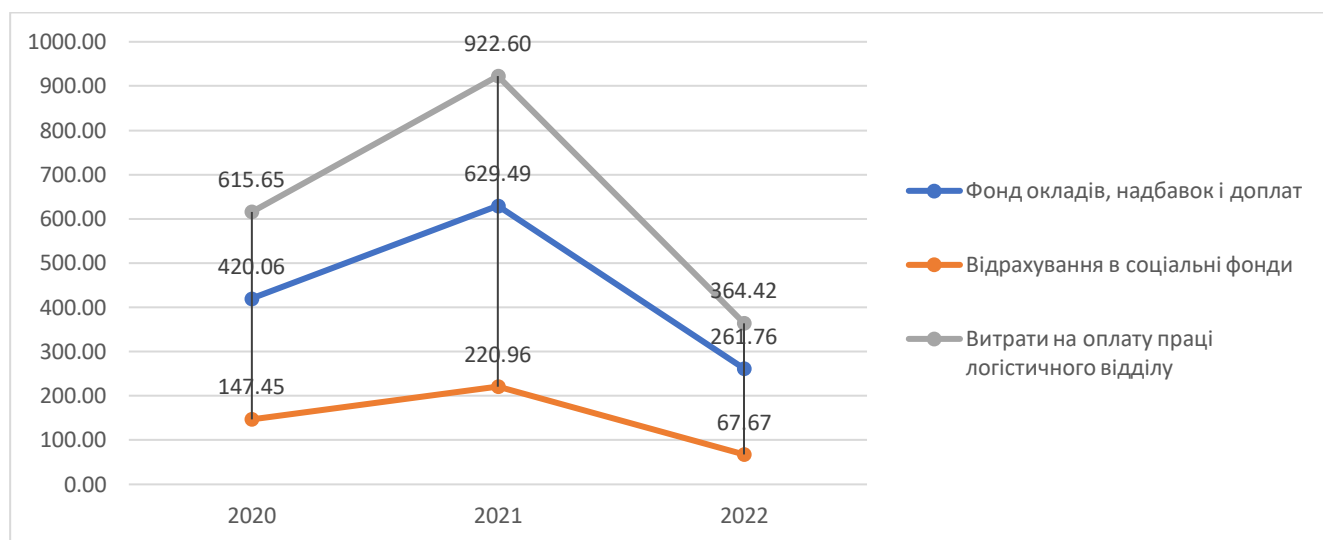


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на логістичний персонал ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2020–2021 рр., тис.грн.

Джерело: розроблено автором на основі [41]

В 2022 році витрати на оплату праці зменшилися, та навіть, становлять меншу ніж у 2020 році, через це, а також через велике навантаження більшість залучених до роботи експедиторів не співпрацюють з ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» більше ніж пів року і підприємство вимушено витрачати кошти на пошук нових компаній, які надають послуги експедиторів та водіїв, які б могли здійснювати послуги підприємства з транспортування товарів.

Завдяки наявності власного складу компанія ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» оптимізує витрати на транспортні операції шляхом постачань дрібними і невеликими партіями, що призводить до збільшення обсягів замовлень та продаж. Розвинена інформаційно– технічна структура ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» сприяє економії коштів для оплати праці.

Інформаційне обслуговування складу підприємства ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» передбачає управління інформаційними потоками та сприяє ефективному функціонування всіх служб складу за допомогою ERP-системи «SAP Business One».

З 2021 року ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» впроваджує ексклюзивні для українського ринку інноваційні інформаційні технології. Ці технології підвищують ефективність програмного забезпечення для продажів, а також забезпечують матеріально-технічну допомогу. Ці засоби включають Route Engineering, який керує маршрутами торгових потоків, і Track Engineering, який керує логістикою. Програму цих інновацій розробила американська компанія UPS Logistics. Її вже успішно впроваджено в різних країнах, зокрема такими міжнародними корпораціями, як Amazon, Walmart, Apple, FedEx і Coca-Cola.

Програмне забезпечення надає комплекс інформаційних інструментів для оптимізації процесу продажів і логістики. До яких відноситься: блок віртуального моделювання маршрутів торгових агентів і логістики з побудовою оптимальних шляхів руху, блок візуального відображення торгових точок і маршрутів на карті, блок встановлення часу і тривалості торгових візитів, блок рекомендацій днів і тижнів візитів, блок наданням детальних інструкцій для експедиторів. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» інвестувала в дану технологію близько 2 млн грн. Вже з початку впровадження програми на 20% оптимізовано торгові потоки, що дозволило більш ґрунтовно зосередитися на просуванні на ринку брендів компанії.

Програма сприяє розробці комплексних логістичних рішень, які охоплюють усі аспекти управління ланцюгом поставок як усередині країни, так і за кордоном. В результаті клієнти можуть розраховувати на відповідальне зберігання, складську обробку та розподіл, зворотну логістику, моніторинг транспортування, митне оформлення та міжнародні перевезення. Крім того, програма полегшує зв'язок між усіма відповідними відділами для забезпечення безперебійного впровадження цих рішень.

Окрім того, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» впровадила сучасну систему планування – Prevail–Avail, яка дозволяє механічно використовувати всі елементи операційного планування компанії: прогнозування продажів з урахуванням всіх запланованих маркетингових акцій і доставки готової продукції, складання виробничих графіків і планування постачань сировини і продукції, вантажів та товарів.

Програмне забезпечення компанії UPS, що було впроваджено для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має декілька основних переваг:

- Сучасний підхід до управління транспортом. Продукти Contract Logistics забезпечують низку логістичних рішень, призначених для оптимізації транспортних потоків і управління зберіганням і транспортуванням. Цей модуль призначений для експедиторів, клієнтів, перевізників і задовольняє потреби різних учасників логістичного ланцюга.

- Допомога з прийняттям рішень щодо логістики та планування. Інформаційна система Contract Logistics враховує частоту обробки товару, це допомагає організувати транспортний процес, Contract Logistics автоматизує планування транспортного процесу і проводить комплектацію орендованого та взятого в лізинг транспорту.

- Обґрунтовує рішення, які підходять для різних типів потоків. Система Contract Logistics надає кілька операційних підходів: групування постійних транспортних потоків, які плануються та запускаються в процес виконання. Система також дозволяє вручну змінювати деякі замовлення на транспортування, це можна зробити миттєво, і запустити виконання послуги у виконання за допомогою інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, які розроблені для адаптації до всіх змін на ринку. Система Contract Logistics перевершує інші системи тим, що забезпечує найбільш ефективний спосіб планування перевезень, враховуючи всі наведені обмеження на перевезення, а також дозволяє ефективно обробляти велику кількість замовлень.

- Здійснення диференційованих операцій на основі обсягу логістичних перевезень. Система Contract Logistics надає кілька підходів до організації логістичних потоків, частина потоку може автоматично керуватися та плануватися. Усі замовлення щодо транспортування обробляються максимально швидко через цифрові інтерфейси для ручної корекції. Система Contract Logistics створює довгострокові та короткострокові плани перевезень, оптимізовані для врахування специфіки виду транспортування та доставки в умовах навколишнього середовища, що постійно змінюються. При підключенні до будь-якої частини системи Contract

Logistics підприємство отримує можливість швидко змінювати кожне замовлення. Крім того, клієнт може підключитися до системи, яка може відстежувати дотримання плану відправлення та статус доставки, цю систему можна використовувати для створення транспортного замовлення та підтвердження доставки товару. Моніторинг є максимально точним завдяки оперативній інформації, онлайн-геолокації автомобіля та архіву товарно-транспортних накладних. Кожна логістична процедура документується і передається в транспортний відділ компанії з метою підвищення швидкості реагування і контролю доставки.

– Надання менеджерам інструментів, які полегшують прийняття рішень. Система Contract Logistics пропонує всі звіти та персоналізовані показники для точного та ефективного аналізу, крім того, вся транспортна інформація зберігається в базі даних. Логістичний відділ може надати найбільш значущі показники та оцінити ефективність роботи за конкретними критеріями, це підвищить рентабельність сектору доставки продукції та оцінить ефективність контрагентів. Система Contract Logistics сприяє прийняттю стратегічних рішень на найвищому рівні.

Хоча це програмне забезпечення має певні обмеження, одним із них є труднощі у використанні, що потребує спеціального навчання. Проте підприємство пропонує навчання своєму персоналу, щоб забезпечити його навички управління логістичною інформацією, яке підприємство повинно фінансувати. Вкрай важливо, щоб персонал мав чітке розуміння наданої інформації. Відсутність в даному програмному забезпеченні візуально-моделюючої частини завантаження транспортних засобів є другим недоліком. Проте не зважаючи на ці недоліки, на ринку немає подібних програм. Використання такого додатку допоможе підприємству значно економити час та виконувати план постачань максимально точно.

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» лишається соціально стійкою компанією, яка бере активну участь у програмах спрямованих на підтримку компанії та прагне забезпечити гідний рівень працевлаштування своїм співробітникам. А управлінський персонал

ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» надає широкий спектр послуг з реалізації продукції, як на території країни, так і за її межами.

Отже, аналізуючи інформацію про логістичну систему ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», можна зробити декілька висновків. Витрати на постачання та надання послуг складаються з декількох статей витрат, які можна розбити на окремі групи. Аналіз статей витрат вказує на зміни в структурі логістичних витрат за 2021-2022 роки, зокрема на зниження витрат на транспортування матеріалів та оплату праці.

З аналізу логістичних витрат можна зробити висновок про збільшення витрат компанії на реалізовані послуги в 2022 році. Однак, зниження витрат на транспортування матеріалів та оплату праці свідчить про оптимізацію та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Загалом, зменшення логістичних витрат на 31,53% за 2021-2022 роки може мати позитивний ефект на економічний стан компанії. Однак, необхідно звернути увагу на те, що зменшення витрат супроводжується загальним зниженням прибутку та може призвести до збитків та втрати контролю над логістичними витратами. Також можна зазначити, що збільшення витрат на реалізовані послуги та зменшення витрат на транспортування матеріалів вказують на зміни в попиті та цінах на матеріали. Оптимізація та більш ефективне використання ресурсів підприємства допоможуть збільшити стабільність фінансового стану компанії в довгостроковій перспективі.

Підприємство демонструє стабільність та вдосконалення в діяльності завдяки впровадженню інноваційних рішень у галузі логістики. Програмне забезпечення, яке дозволяє оптимізувати транспортні потоки та управляти зберіганням і транспортуванням, вже принесло позитивні результати в оптимізації транспортних витрат та забезпечило можливість гнучкого контролю за логістичними процесами.

Крім того, важливим є соціальний аспект діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», оскільки компанія докладает зусиль для підтримки та розвитку свого персоналу, а також бере участь у соціальних програмах. Незважаючи на існуючі недоліки у

програмному забезпеченні, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має потенціал для подальшого розвитку та стабільності на логістичному ринку.

Загалом, логістична система ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» заслуговує на позитивну оцінку, оскільки вона демонструє готовність до інновацій та підвищення ефективності, при цьому не забуває про соціальну відповідальність перед персоналом. Із запровадженням подальших вдосконалень та виправленням існуючих недоліків, компанія може підтвердити своє місце на ринку транспортно-експедиторських послуг та зберегти стабільну позицію в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

З урахуванням аналізу закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», проведеного у попередньому розділі, виявлено декілька важливих аспектів та проблем, які потребують негайного удосконалення. Ці аспекти включають ефективність вибору постачальників, якість постачання, витрати на матеріали, терміни постачання, і загальну рентабельність закупівельної діяльності. З метою підвищення конкурентоспроможності і оптимізації цих процесів, розглянемо можливі шляхи їх вдосконалення та покращення.

Основною проблемою ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є неоперативність у виборі постачальника, що призводить до затримки постачання і неякісних матеріалів. Крім того, компанія бореться з непомірними матеріальними витратами, які безпосередньо впливають на прибуток. Відсутність визначеності щодо дат постачання паливно-мастильних матеріалів створює додаткові перешкоди для своєчасного надання послуг. Ці перешкоди можна пояснити як проблеми, пов'язані з методикою закупівельної діяльності, що має дві взаємопов'язані проблеми:

1. Недоцільний вибір постачальників
2. Неефективна модель закупівлі та управління матеріальними ресурсами та запасами паливно-мастильних ресурсів.

Для вирішення цих проблем можливо застосувати ряд заходів, включаючи більш ретельний відбір постачальників на основі їхньої надійності та репутації, укладення договорів з конкретними вимогами до якості та термінів постачання, а також перегляд умов договорів з постачальниками з метою отримання більш вигідних цінових умов. Впровадження нової системи закупівель та управління

паливно-мастильними ресурсами може значно підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами. Також потрібно зменшити витрати на закупівлю паливно-мастильних матеріалів та інших необхідних матеріальних ресурсів, водночас забезпечивши більшу прозорість та контроль у процесі закупівельної діяльності. Реалізація цих заходів допоможе підприємству забезпечити ефективнішу закупівельну діяльність. Однак, головною проблемою, яку потрібно вирішити підприємству, залишається вибір оптимальних постачальників, а, оскільки від цього залежать не лише терміни постачання і якість матеріалів, але й загальна ефективність і рентабельність закупівельної діяльності [21, с. 33-34].

Важливим аспектом функціонування ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» є модель закупівлі та управління матеріальними ресурсами, зокрема паливно-мастильними матеріалами, яка на даний момент потребує вдосконалення. Поточна модель включає в себе регулярні закупівлі палива в обсягах, що перевищують фактичні потреби підприємства. В результаті цього паливо часто накопичується у надлишку, що призводить до зайвих витрат на зберігання та можливі коригування контрактів з постачальниками. Для ефективного управління запасами паливно-мастильних матеріалів необхідно провести докладний аналіз поточної моделі та розробити стратегію оптимізації, яка дозволить знизити надлишкові запаси та покращити ефективність у використанні цих ресурсів. Для детальнішого розуміння моделі управління запасами на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» розглянемо графічне зображення цієї моделі на рис. 3.1.

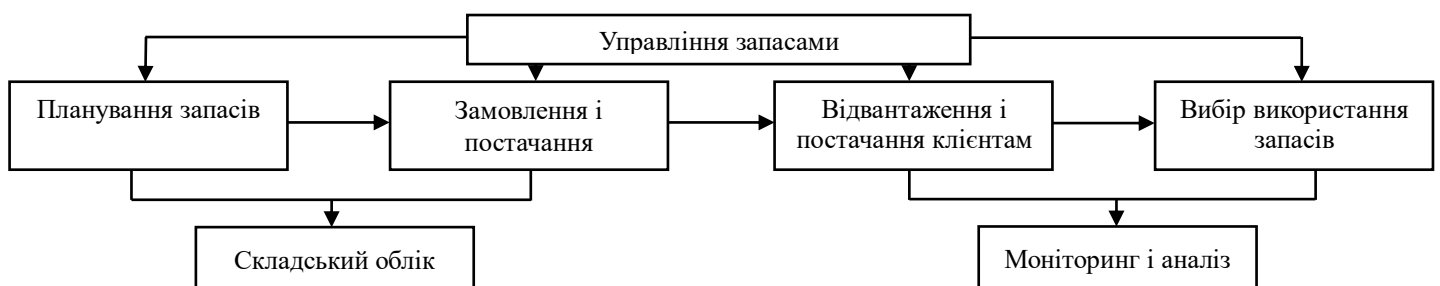


Рисунок 3.1 – Модель управління запасами ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Джерело: розроблено автором

Модель управління запасами ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» в разі наявності одного центрального складу функціонує наступним чином. Кожного тижня на склад

постачається певна кількість паливно-мастильних матеріалів, яка зберігається на складі. Потреба у цих матеріалах виникає в разі виконання транспортних послуг та експедиторських послуг. У випадку виникнення такої потреби, матеріали з центрального складу видаються водіям або іншим співробітникам для подальшого використання.

При цьому не передбачається жодної автоматичної системи визначення кількості запасів, що витрачається під час кожного обраного маршруту або транспортної операції. Замовлення на поповнення запасів робляться вручну, і кількість запасів визначається існуючими даними та обчисленнями. Така модель управління запасами допускає перекриття потреби у паливно-мастильних матеріалах на складі, а також може призвести до переакумуляування запасів, які не використовуються до наступного постачання. Це створює додаткові витрати на зберігання матеріалів та може потребувати внесення змін у контракти з постачальниками.

Згідно з таблицею 2.5, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має тенденцію накопичувати надлишкові запаси паливно-мастильних матеріалів, що призводить до зайвих витрат. Зокрема, 20 літрів палива щотижнево виявилися вже існуючими запасами, які не використовуються до прийняття наступної партії. Ця ситуація створює ризик збільшення витрат при наступному постачанні паливно-мастильних матеріалів, оскільки підприємство змушене буде доповнити вже наявні запаси, або вносити корективи до діючих договорів з постачальниками.

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» повинно переглянути та оптимізувати свою модель управління запасами паливно-мастильних матеріалів. Важливо знизити кількість запасів до оптимального рівня, якого вистачатиме для потреб підприємства в залишку матеріалів, але при цьому не перевищуватиме реальний рівень споживання паливно-матеріальних ресурсів. Це може вимагати перегляду договорів з постачальниками, визначення точних потреб у паливно-мастильних матеріалах, і встановлення ефективної системи контролю за запасами.

Оптимізація управління запасами паливно-мастильних матеріалів допоможе підприємству зменшити зайві витрати, підвищити ефективність у

використанні ресурсів та забезпечити більш ефективний контроль над запасами. Вдосконалення моделі управління запасами тісно пов'язана з процесом зміни постачальників, оскільки економічно, це проявляється в ефективній зміні кількості запасів, та оптимізації витрат на паливно-мастильні матеріали та їх зберігання, тому спочатку потрібно розглянути захід зі зміни постачальників для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

При аналізі постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» та розрахунках їх рейтингів було виявлено неефективних постачальників, якими є ТОВ «СХІД НАФТА» та ТОВ «ІКС ОІЛ». З огляду з показників аналізу закупівельної діяльності потрібно прийняти рішення відмовитися від співпраці з цими постачальниками і продовжити закупівельний процес з ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС», адже в 2022 році кількість поставок від цього постачальника зросла, відсоток поставок неякісних матеріалів та відсоток запізнень поставок знизився.

Для вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» потрібно провести захід з заміни постачальників, що вимагає ретельно розроблених кроків:

- Організація конкурентного підбору постачальників та аналіз економічної ефективності від можливої співпраці з потенційними компаніями-постачальниками.
- Аналіз кількості і розподілу замовлень від ТОВ «СХІД НАФТА» та ТОВ «ІКС ОІЛ» для визначення обсягу поставок та розподілу матеріалів по категоріях.
- Складання чітких умов договору поставок для нових постачальників, включаючи терміни поставок, якість матеріалів, вартість та умови оплати.
- Моніторинг та контроль якості поставок, що надходять від нових постачальників, і вживання заходів для забезпечення відповідності стандартам якості.
- Диверсифікація поставок матеріалів між постачальниками, та підготовка до можливої роботи з декількома іншими постачальниками (як на одноразовій, так і на довготривалій основі).
- Покращення ERP-системи, для автоматизації процесів замовлення та відстеження поставок, щоб підвищити ефективність та точність цих операцій.

– Постійний моніторинг і оцінка нових постачальників. Проведення постійного моніторингу роботи нових постачальників та оцінювання їхньої ефективності та відповідні вимогам.

Ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» покращити закупівельну діяльність та забезпечити надійних постачальників, що відповідають вимогам компанії.

У зв'язку з цим, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має важливу задачу знайти оптимальних постачальників паливно-мастильних матеріалів, які відповідають критеріям ціни, якості та надійності. Розгляд диверсифікації постачальників, оптимізація витрат та управління ризиками можуть стати важливими кроками в розв'язанні цієї ключової проблеми у сфері закупівельної логістики ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Для вирішення проблеми неефективних постачальників потрібно розробити низку заходів, щодо вдосконалення закупівельної системи підприємства які представлені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Заходи, щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Заходи	Методи здійснення
Зміна постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»	Залучення консалтингових компаній, для пошуку та відбору нових постачальників.
	Проведення аудиту постачальників.
Вдосконалення моделі управління паливно-мастильними матеріалами та запасами	Покращення моделі управління запасами закупівельної діяльності.
	Автоматизація процесів замовлення та відстеження постачання матеріальних ресурсів (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) .
Удосконалення контрактів і умов постачання	Залучення юристів для оновлення контрактів, на більш вигідних умовах.
	Проведення переговорів з постачальниками, щодо поліпшення рівня постачання паливно-мастильних матеріалів.
Забезпечення якості продукції	Внутрішня система контролю якості матеріалів.

Джерело: розроблено автором

Отже, на підставі аналізу цін, якості, надійності постачання, а також з урахуванням зростання обсягів закупівель та запізнень у постачанні, підприємству ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» рекомендується розглянути можливість заміни деяких постачальників паливно-мастильних матеріалів для зменшення ризиків та

оптимізації витрат, та обрати заходи для вдосконалення закупівельної діяльності підприємства.

Після проведення аналізу керівництво підприємства вирішує обрати нового постачальника сировини, який постачатиме паливно-мастильні матеріали високої якості на вигідних умовах. Наявні постачальники забезпечували наявність для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» матеріалів за досить високою вартістю і не завжди дотримувалось умов, що вимагалися замовником (можлива низька якість або поширена затримка поставок на певний період часу, що призводить до простою виробництва та трудових ресурсів.).

Тому керівництво замовляє у консалтинговій компанії ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА «А-95»» маркетингове дослідження можливих постачальників. Вартість даного замовлення складає 45 599 грн. Консалтингова фірма надала інформацію про постачальників, які зараз присутні на ринку, як показано в таблиці 3.1.

Дослідження базується на експертному аналізі. Кожен експерт (незалежно та конфіденційно від інших експертів) встановлює коефіцієнт важливості для кожного критерію за шкалою від 1 до 10 (1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща оцінка). Також визначено вагові оцінки для кожного фактору (від 1-10). Дослідження консалтингової компанії ТОВ «КОНСАЛТИНГОВА ГРУПА «А-95»» по вибору постачальника для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» надане в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вибір постачальника паливно-мастильних матеріалів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Найменування фактору	Вагова оцінка	Оцінка ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ»		Оцінка ТОВ «ПЕЙД»		Оцінка ТОВ «НАФТА ІМПОРТ»	
		експертна	загальна	експертна	загальна	експертна	загальна
Вартість придбання продукції	10	6	60	8	80	7	70
Якість продукції	9	8	72	9	81	10	90
Періодичність поставок	7	10	70	10	70	9	63
Надійність постачання	8	8	64	9	72	8	64

Продовження таблиці 3.2

Умови постачання	5	8	40	6	30	9	45
Умови розподілу ризиків	2	7	14	7	14	10	20
Можливість отримання знижки	1	3	3	4	4	2	2
Віддаленість постачальника від споживача	4	9	36	3	12	7	28
Терміни виконання замовлень	6	5	30	7	42	4	24
Умови оплати	3	10	30	9	27	8	24
Сумарний рейтинг	-	419		432		430	

Джерело: розроблено автором

Фактором, який отримав найвищу оцінку, як свідчать результати, став норматив «вартість придбання продукції». Цей критерій істотно впливає на репутацію компанії, а також на її прибутковість і конкурентоспроможність на ринку. Це може призвести до зростання або призвести до зниження прибутку. Цей критерій впливає як на постачальника, так і на виробника.

Критерій «якість продукції» є одним із найважливіших серед переліку, адже є основою ціноутворення продукції підприємства, впливає на його дохід, визначає чистий прибуток і витрати. Саме тому йому була присвоєна друга за значенням вагомості оцінка – 9.

Надійність постачання є одним із ключових аспектів оцінки постачальників у контексті даної організації. Зазначена характеристика має вагову оцінку великої важливості, що становить 8 балів. Це свідчить про те, наскільки уважно підприємство ставить до забезпечення стабільності та надійності постачання необхідних товарів чи послуг. Висока вагова оцінка цього фактору підкреслює його вагомий вплив на загальний рейтинг постачальника.

Періодичність постачання, стабільність у часі та можливість швидкого переходу від замовлення до постачання також відіграють вирішальну роль, оскільки дозволяють уникнути додаткових витрат через простой обладнання та робочої сили у разі нестачі сировини на виробництві, а також як шляхом витрат у вигляді упущеної вигоди, що виникає внаслідок продажу товарів кінцевим споживачам.

Умови постачання та розподілу ризиків мають бути заздалегідь узгодженими, збалансованими та повністю дотримуватись. Коректні та належні умови співпраці мають бути вигідними обом сторонам. Географічне розташування обох сторін безпосередньо впливає на рівень витрат виробників. Чим далі відстань, тим вище вартість.

Терміни виконання замовлення, як і періодичність постачань, вимагають стабільності в часі та швидкого реагування на всі події. Критерій «умови оплати» передбачає алгоритм здійснення процесу передачі коштів за отримані послуги.

Основою для використання цього підходу до аналізу постачальників є припущення, що не всі постачальники однаково впливають на продуктивність, тому має сенс більше зосередитися на постачальниках із високим обігом матеріалів.

Для проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств, на основі значень критеріїв було побудовано радар конкурентоспроможності, який зображений на рис. 3.2.

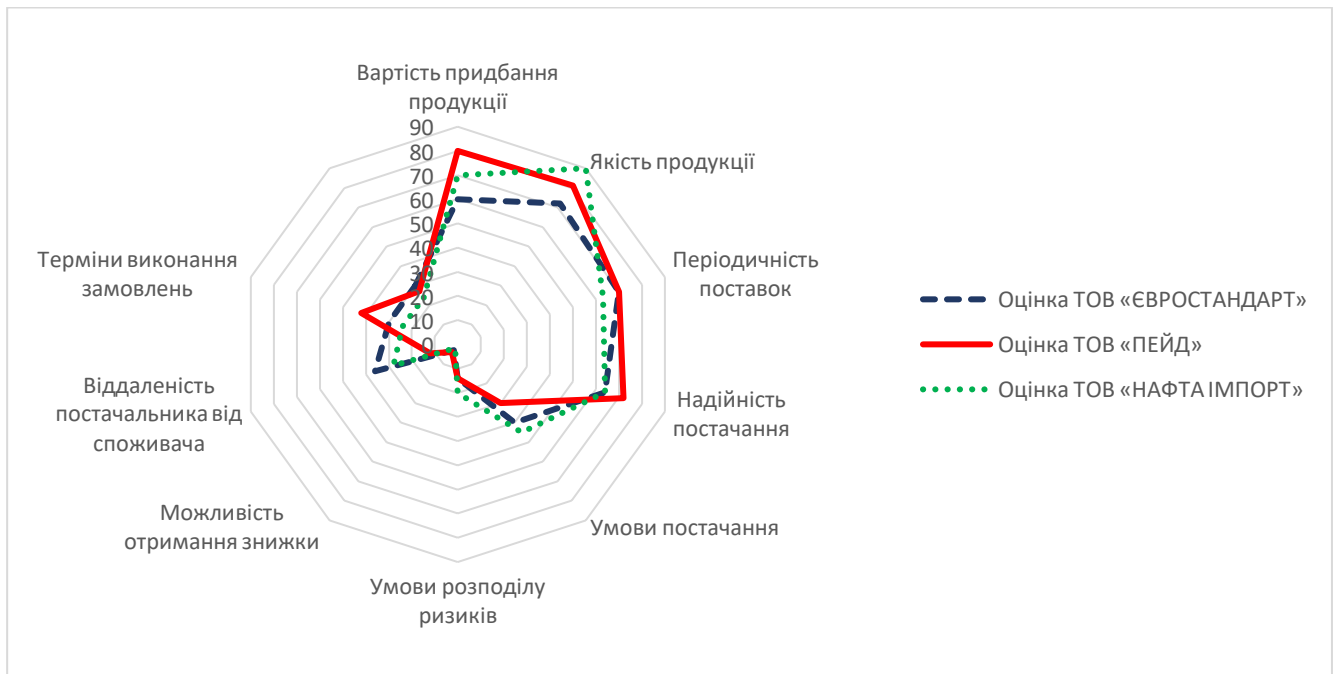


Рисунок 3.2. – Радар конкурентоспроможності постачальників паливно-мастильних матеріалів ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Джерело: розроблено автором

З розрахунків можна зробити висновок, за сумою добутоків ваги і оцінки всіх факторів видно, що найвищий рейтинг постачання паливно-мастильних матеріалів має постачальник ТОВ «ПЕЙД» із сумарним рейтингом 432, оскільки він забезпечує сприятливі умови для доставки якісної сировини, що є дуже важливий показник для досліджуваного підприємства, оскільки він перешкоджатиме простому наданню послуг. На другому місці знаходиться постачальник ТОВ «НАФТА ІМПОРТ» із рейтингом 430, на останньому – ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ», тому що постачає продукцію недостатньо належної якості на умовах, які не задовольняють досліджуване підприємство, і має сумарний рейтинг 419.

Після дослідження консалтингової групи, на основі аналізу за експертним методом було вирішено укласти співпрацю з ТОВ «ПЕЙД» та ТОВ «НАФТА ІМПОРТ».

Перед укладенням договорів з новими постачальниками, необхідно ретельно проаналізувати всі можливі варіанти співпраці та визначити економічну ефективність від запроваджених заходів для вдосконалення закупівельної діяльності. Контроль якості постачання та моніторинг нових постачальників також мають бути впроваджені для забезпечення відповідності стандартам якості.

Заміна постачальників у процесі вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має великий потенціал для досягнення економічної ефективності. Однією з ключових переваг цього заходу є можливість зниження витрат на закупівлю сировини та матеріалів. Нові постачальники, які відповідають вимогам щодо якості та термінів постачання, можуть пропонувати більш конкурентні ціни, що в свою чергу сприятиме зменшенню загальних витрат підприємства на закупівлю сировини. Крім того, цей захід допоможе зменшити ризики невчасних поставок та низької якості матеріалів, що може призвести до збільшення виробничої продуктивності та покращення якості виробленої продукції [51, с. 134].

Іншим аспектом економічної ефективності є підвищення прибутковості підприємства. Вибираючи постачальників, які є надійними та прибутковими, компанія зможе покращити своє фінансове положення. Підвищення якості матеріалів та постійне постачання сприятимуть оптимізації виробничого процесу

та зниженню собівартості продукції. Але також необхідно змінити спосіб поводження та зберігання паливно-мастильних матеріалів. Ця модель має сприяти оптимізованому управлінню запасами та моніторингу використання ресурсів, щоб бути ефективною.

Це в свою чергу позитивно відобразиться на фінансових показниках підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на ринку. У результаті цих заходів, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» може очікувати покращення ефективності своєї закупівельної діяльності та позитивний вплив на фінансовий стан підприємства в цілому.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Економічно-математичне обґрунтування та аналіз ефективності запропонованих заходів з вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» проводиться з метою визначення їхнього впливу на фінансові показники підприємства, такі як рентабельність, витрати, прибуток, та загальну конкурентоспроможність компанії на ринку. Такий аналіз допомагає оцінити ефективність та обґрунтованість запропонованих заходів і стратегій у покращенні фінансового стану підприємства та забезпеченні його стійкості та розвитку. Основною метою цього аналізу є визначення потенційних вигод і витрат, пов'язаних із впровадженням запропонованих стратегій і заходів.

По-перше, розглянемо ефективність зміни постачальника, однієї з ключових стратегій для покращення закупівельної діяльності. Для цього будуть розглянуті такі аспекти, як зниження вартості закупівлі сировини і матеріалів, підвищення якості та надійності поставок. Аналіз вартості закупівель включає оцінку цінових умов нового постачальника в порівнянні з цінами старого постачальника. Порівняння включає вартість матеріалів, терміни доставки, умови оплати та можливість отримання знижок. Для більш детального аналізу, буде проведено порівнювання цін на дизельне паливо, оскільки ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» має важливий

пріоритет щодо закупівлі цього виду пального у кожного зі своїх наявних та потенційних постачальників. Це порівняння може вплинути на вибір підприємства щодо постачальника, навіть після результатів консалтингового дослідження. Першим етапом розгляду ефективності зміни постачальників є розгляд їх цінової політики, який представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Цінова політика наявних і потенційних постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Постачальники	Ціна за 1 грн/л
Наявні постачальники	
ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	55,13
ТОВ «СХІД НАФТА»	54,91
ТОВ «ІКС ОІЛ»	54,81
Постачальники, обрані в результаті консалтингового дослідження	
ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ»	59,87
ТОВ «ПЕЙД»	48,32
ТОВ «НАФТА ІМПОРТ»	52,33

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.3 видно, що найдешевша ціна серед наявних постачальників у ТОВ «ІКС ОІЛ» – 54,81 грн/л дизельного палива, а серед постачальників, запропонованих консалтинговою компанією — у постачальника ТОВ «ПЕЙД» за ціною 48,32 грн/л. Однак від підприємства ТОВ «ЄВРОСТАНДАРТ» ціна за літр дизельного палива перевищує будь-яку ціну наявних постачальників, але за інформацією рис. 3.2 має перевагу над іншими підприємствами в віддаленості від споживача та періодичності постачань, тому не можна до кінця відмовлятися від цього підприємства як від потенціального постачальника. ТОВ «НАФТА ІМПОРТ» з ціною 52,33 грн/л є меншою ніж у наявних постачальників, а також, підприємство постачає найбільш якісні матеріали з запропонованих постачальників.

Прибуток – головний спонукальний мотив власників, менеджерів і працівників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» до успішної діяльності. Він забезпечує компанії певний рівень добробуту, вигоди, конкурентні переваги тощо. Тому важливо розрахувати, як зміна постачальника може вплинути на прибутковість підприємства і його здатність забезпечувати вигідні умови для всіх стейкхолдерів.

Для об'єктивної оцінки зміни постачальників потрібно провести розрахунки економічної ефективності, тому повинні бути наведені розрахунки наступних показників:

1. Чисту теперішню вартість.
2. Дисконтований період окупності.
3. Індекс прибутковості.
4. Внутрішню норму рентабельності [45].

Всі описані вище перспективні напрями покращення забезпечення виробництва матеріальними ресурсами потребують обґрунтування, тому вони вимагають вкладення коштів, а значить і мають свій певний ризик, хоч без ризику зараз неможливо створювати конкуренцію на ринку.

Спочатку визначимо виробничу потужність, в випадку ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», потужність надання послуг, тобто – сервісна потужність підприємства, яка визначається в залежності від обсягу, якості та різноманітності послуг, які надає підприємство. Сервісну потужність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» можна розрахувати з показників табл. 2.5:

$$\frac{270}{38,57} = 7 \text{ л паливно-мастильних матеріалів.}$$

Загальна потужність за рік складає:

$$7 * 250 = 1750$$

Вартість 1 л паливно-мастильних матеріалів за новими розцінками (при зміні постачальників) становитиме 48,32 грн від ТОВ «ПЕЙД» та 52,33 грн від ТОВ «НАФТА ІМПОРТ», тому розрахуємо загальну вартість паливно-мастильних матеріалів, закуплених у цих постачальників:

$$\text{Для ТОВ «ПЕЙД»}: 48,324 * 1750 = 84567$$

$$\text{Для ТОВ «НАФТА ІМПОРТ»}: 52,33 * 1750 = 91577.5$$

Тепер можливо розрахувати скорочення витрат шляхом зміни постачальників:

$$(115,7 + 129,3) - (84,57 + 91,6) = 68,83 \text{ тис. грн}$$

В результаті зміни постачальників та зміни цін на паливно-мастильні матеріали, витрати на закупівельну діяльність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» зазнали значних змін. Спочатку, сервісна потужність була розрахована на основі кількості паливно-мастильних матеріалів, і загальна вартість закуплених матеріалів становила 96,09 тис. грн від ТОВ «СХІД НАФТА» та 95,92 тис. грн від ТОВ «ІКС ОІЛ». Проте після зміни постачальників і цін, нові показники складають 84,57 тис. грн від ТОВ «ПЕЙД» та 91,6 тис. грн від ТОВ «НАФТА ІМПОРТ».

Внаслідок цих змін вдалося зменшити витрати на закупівельну діяльність на суму 68,83 тис. грн. Це свідчить про позитивний ефект оптимізації постачальницької ланки та управління витратами у підприємства.

Наступним кроком розрахунку економічного обґрунтування змін від введення запропонованих заходів буде обчислення показників фінансової складової підприємства за допомогою фінансової звітності, яка представлена в Додатках А, Б, В:

1. Повні витрати у проєктному році становитимуть:

$$2\,494,3 - 68,83 + 45,599 = 2471,1$$

2. Прибуток від реалізації наданих послуг становитиме:

$$2796,2 - 2471,1 = 325,1$$

3. Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$325,1 - 78,2 = 246,9$$

Щоб визначити останній фінансовий показник ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» – чистий прибуток в проєктному році, потрібно знайти додатковий показник рентабельності власного капіталу (r), можливі ризики неотримання доходів, які передбачені запропонованими заходами складає 4%:

$$\left(\left(\frac{78,2}{350,40} \right) * 100 \right) + 4 = 27\%$$

За допомогою цього показника розрахуємо коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + 0,27)^1} = 0,79$$

4. Чистий прибуток в проєктному році становитиме:

$$246,9 * 0,79 = 195.$$

Наведені розрахунки свідчать, що при заміні постачальника та співпраці щодо постачання паливно-мастильних матеріалів виключно з ним фінансовий стан підприємства значно покращиться, збільшиться прибуток, що є кінцевою метою виробничої діяльності будь-якої комерційної організації.

Отже, тепер можна розрахувати чисту теперішню вартість проєкту за формулою:

$$NPV_1 = \frac{195}{(1+0,27)} - 45,599 = 107,9 \text{ тис. грн}$$

Запропонований проєкт може вважатися доцільним, оскільки показник чистої теперішньої вартості більше 0.

Наступним кроком потрібно структурувати розраховані дані, які представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахункові дані для визначення NPV_1 для проєкту зміни постачальників

Показник	Проєкт зі зміни постачальників	
	0 рік	1 рік
Прибуток (R), тис. грн	-	195
Витрати (Ii), тис. грн	45,6	-
Коефіцієнт ставки дисконту, ai	-	0,79
Ставка дисконту (r), %	27	
Дисконтований прибуток	$\frac{195}{(1+0,27)^1} = 153,54$	
Чиста теперішня вартість (NPV_1), тис. грн	107,9	

Джерело: розроблено автором

За результатами розрахунків, представлених в таблиці 3.4, можна зробити висновок, що запропонований проєкт зі зміни постачальників має потенціал покращити фінансовий стан ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Основні результати включають наступне:

У 1 році реалізації проєкту очікується прибуток в розмірі 195 тис. грн, який обчислений на основі вирахування витрат, враховуючи потенційні ризики на рівні 4%. Чиста теперішня вартість (NPV_1) проєкту складає 107,9 тис. грн. Це свідчить

про те, що проєкт є доцільним і приносить позитивний фінансовий результат. Коефіцієнт ставки дисконту (α_1), який враховує ризики, складає 0,79.

Ці розрахунки підтверджують, що запропонований проєкт заміни постачальника та співпраці щодо постачання паливно-мастильних матеріалів може значно покращити фінансову ефективність підприємства ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», збільшуючи прибуток та доцільність виробничої діяльності. На основі попередніх обчислень можливо визначити період окупності інвестицій, вкладених у запропонований проєкт:

$$\frac{45,6}{\left(\frac{195}{(1+0,27)}\right)} = 0,297 = 3,7 \text{ місяця}$$

З цього показника можемо зробити висновок, що термін окупності запропонованого заходу складе 3,7 місяця. За цей час приріст чистого прибутку складе 195 тис.

Також важливо обрахувати індекс прибутковості проєкту (PI) зі зміни постачальників для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за формулою:

$$PI = \frac{107,9}{45,6} = 2,37$$

Оскільки ситуація на ринку автоперевезень України нестабільна, через повномасштабне вторгнення, потрібно враховувати великі ризики, при проведенні будь-яких заходів. Тому розрахуємо наведені показники при ставці дисконту r_2 – 100%. В такому контексті використання ставки дисконту в розмірі 100% може відображати ситуацію, коли аналітики вважають, що існує значний ризик неотримання запланованих прибутків або великий ступінь нестабільності у майбутніх доходах. Така висока ставка дисконту допомагає відобразити цей ризик у розрахунках і врахувати його вплив на чисту теперішню вартість проєкту.

Коефіцієнт дисконтування за перший рік запровадження проєкту при ставці дисконту 100% становитиме:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 1)^1} = 0.5$$

Використання коефіцієнта дисконтування в розмірі 0.5 при ставці дисконту 100% вказує на те, що проєкт розглядається з великим ступенем обережності і враховує значний ризик чи нестабільність майбутніх грошових потоків.

За таких умов чиста теперішня вартість проєкту складе:

$$NPV_2 = \frac{195}{(1+1)} - 45,599 = 51.901 \text{ тис. грн}$$

Чиста теперішня вартість проєкту за використанням ставки дисконту 100% та коефіцієнта дисконтування в розмірі 0.4 становить 51,901 тис. грн. Це свідчить про те, що проєкт у таких умовах вимагає великих обережностей через високий ризик та нестабільність доходів, але залишається ефективним з фінансової точки зору.

Цей показник, який включає чисту теперішню вартість (NPV) при ставці дисконту 100% та коефіцієнті дисконтування в розмірі 0.5, може бути використаний для розрахунку внутрішньої форми дохідності (IRR), яка являє собою ту ставку дисконту, при якій NPV дорівнює нулю, і вказує на ту річну процентну ставку, яка забезпечує внутрішню рентабельність проєкту при урахуванні його всіх майбутніх грошових потоків, включаючи витрати та прибутки. Проведемо розрахунок внутрішньої форми дохідності за формулою:

$$IRR = 0,27 + \frac{(153,54 \cdot (1 - 0,27))}{153,54 - 51,901} = 0,82, \text{ або } 82\%.$$

Визначення цього показника дозволяє оцінити доцільність інвестування в проєкт та встановити, чи може він забезпечити очікувані доходи і бути прибутковим у майбутньому, з урахуванням високого ризику та нестабільності на ринку. З розрахунку можна побачити, що внутрішня норма дохідності проєкту висока та складає 82%, це свідчить про ефективність проведення заходу, щодо зміни постачальників ТОВ «СХІД НАФТА» та ТОВ «ІКС ОІЛ» на нових – ТОВ «ПЕЙД» та ТОВ «НАФТА ІМПОРТ», навіть, якщо існує великий ризик введення запропонованого заходу та нестабільність на ринку автоперевезень.

Для детального розгляду показників систематизуємо та представимо їх у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні економічні показники ефективності проекту зі зміни постачальників ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Показник	Проект 1	
	0 рік	1 рік
Прибуток (R), тис. грн	-	195
Витрати (Pi), тис. грн	45,6	-
Коефіцієнт ставки дисконту, ai	-	0,79

Продовження таблиці 3.5

Ставка дисконту (r), %	27
Дисконтований прибуток	153,54
Чиста теперішня вартість (NPV1), тис. грн	107,9
Чиста теперішня вартість (NPV2), тис. грн	51,9
Дисконтований період повернення інвестицій (PPH), місяців	3,7
Внутрішня норма дохідності (IRR)	0,82
Індекс прибутковості (PI)	2,37

Джерело: розроблено автором

Усі розраховані дані, як от чиста теперішня вартість проекту, термін його окупності та внутрішня норма рентабельності свідчать, що проєкт варто прийняти до реалізації, адже прибуток, отриманий від проведення заходу, вагомим чином вплине на кінцеву вартість капіталу підприємства та його чистого прибутку.

Наступним кроком проведемо економічний аналіз ефективності від впровадження запропонованої моделі управління запасами.

Добова потреба паливно-мастильних матеріалів становить 38,57 л, відповідно тижнева потреба складе $38,6 \cdot 7 = 270$ л. Оскільки час можливої затримки нових постачальників становить лише 1 день для ТОВ «ПЕЙД» та 2 дні для ТОВ «НАФТА ІМПОРТ», то сформуємо запас на 38,6 л. Результати розрахунків після впровадження нової системи управління запасами представлено в таблиці 3.5. Оскільки тижнева потреба підприємства в сировині становить 270 л, а постачання від нових постачальників триватиме лише 4 дні, то потрібно розрахувати кількість наданих паливно-мастильних ресурсів, який буде цілком достатньо, щоб сформувати пороговий рівень запасу протягом перших 4 замовлень, які будуть здійснені за 4 тижні кожного місяця. При цьому, підприємство у будь-який момент зможе здійснити замовлення і поповнити граничний рівень. У таблиці 3.6 представлені дані постачання паливно-мастильних матеріалів для надання послуг підприємства ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за використання попередньої моделі.

Таблиця 3.6 – Розрахунок рівня запасів після впровадження нової моделі управління запасами

№	Показник	ТОВ «СП ГАЗ ПЛЮС»	«ТОВ «ПЕЙД»	ТОВ «НАФТА ІМПОРТ»
1.	Потреба (л)	90	100	80
2.	Інтервал часу між замовленнями (днів)	7	7	7
3.	Термін поставки (днів)	4	4	4
4.	Можлива затримка доставки (днів)	2	3	3
5.	Очікуваний рівень денного споживання (л/день)	12,86	14,29	11,43
6.	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (л)	51,43	57,14	45,71
7.	Максимальний рівень споживання протягом терміну поставки (л)	77,14	100	80
8.	Гарантійний рівень запасу (л)	25,71	42,86	34,29
9.	Максимально бажаний рівень запасу (л)	120	145	115
10.	Розмір замовлення (л)	94,29	102,14	80,71
11.	Запаси на тиждень	4,29	2,14	0,71

Джерело: розроблено автором

Отже, співпрацюючи з минулими постачальниками, підприємство формувало замовлення на 290 л паливно-мастильних матеріалів на тиждень для надання послуг підприємства, 20 л з них припадали на запаси. Запровадивши до реалізації нову модель управління запасами та змінивши наявних постачальників на одного, розмір замовлення на тиждень складе 277,14 л, з них на запаси матеріалів відводиться 7 л палива. Це показує зменшення запасів паливно-мастильних матеріалів, що дозволить звільнити напруження зі складських приміщень підприємства, та зменшити витрати на зберігання, оскільки менше простору складів буде задіяно.

Економія від скорочення рівня запасів складе: $(20-7) \cdot 1500 = 19,5$ тис. грн на тиждень. Середня економія за місяць складе 78 тис. грн, за півроку – 468 тис. грн, за рік – 936 тис. грн.

Для запровадження нової системи управління запасами підприємству потрібно залучити зовнішніх фахівців, описані вище процедури зі зміни налаштувань програмного забезпечення для зміни ERP-систем коштуватимуть 250 тис. грн. за 6 місяців роботи спеціалістів.

За аналогією, описаною вище, розрахуємо показники економічної ефективності проєкту:

1. Чиста теперішня вартість складе:

$$NPV_1 = \frac{468}{(1 + 0,27)} - \frac{250}{(1 + 0,27)} = 171,65$$

2. Дисконтований (гарантований, наближений) період повернення інвестицій:

$$PP_H = \frac{250}{468} = 0,53, \text{ або } 6,36 \text{ місяців}$$

3. Індекс прибутковості проєкту:

$$PI = \frac{468}{250} = 1,9$$

Ставка дисконтування (r_1) при якій проєкт ефективний тобто $NPV > 0$ становить 27%, а r_2 – 100%, за аналогією до проєкту заміни постачальників, щоб відобразити ситуацію ризиків неотримання прибутку від запропонованого проєкту з запровадження змін у систему управління запасами. Ставка дисконтного коефіцієнта за таких умов, за аналогом попередніх розрахунків становить 0,79.

4. Чиста теперішня вартість за умов ризику неотримання прибутків:

$$NPV_2 = \frac{468}{(1+1)} - \frac{250}{(1+1)} = 109 \text{ тис. грн}$$

5. Дисконтований прибуток:

$$\frac{(468 * 0,79)}{(1 + 0,27)} = 291,11$$

6. Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 0,27 + \frac{(291,11 * (1 - 0,27))}{291,11 - 109} = 1,4 \text{ або } 140\%$$

На основі розрахунків можна зробити висновок, що запровадження нової системи управління запасами принесе значну економію для підприємства, з чистою теперішньою вартістю (NPV) 171,65 тис. грн і періодом повернення інвестицій близько 6,36 місяців. Крім того, індекс прибутковості проєкту (PI) складає 1,9, що свідчить про високу ефективність проєкту з оцінки внутрішньої норми рентабельності (IRR) на рівні 140%.

Для кращого розуміння проведених розрахунків систематизуємо дані в табл.

3.7

Таблиця 3.7 – Розрахункові дані для визначення показників ефективності проєкту

Показник	Проект 2	
	0 рік	0,5 року
Прибуток (R), тис. грн	-	468
Витрати (Ii), тис. грн.	250	-
Коефіцієнт ставки дисконту, ai	-	0,79
Ставка дисконту (r), %	27	
Дисконтований прибуток	291,11	
Чиста теперішня вартість (NPV1), тис. грн.	171,65	
Чиста теперішня вартість (NPV2), тис. грн.	109	
Дисконтований період повернення інвестицій (PPH), місяців	6,36	
Внутрішня норма дохідності (IRR)	1,4	
Індекс прибутковості (PI)	1,9	

Джерело: розроблено автором

На основі розрахунків можна зробити висновок щодо ефективності проєкту для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Проєкт, який передбачає реалізацію змін у систему управління запасами, відзначається чистою теперішньою вартістю (NPV) на рівні 171,65 тис. грн та дисконтованим періодом повернення інвестицій всього 6,36 місяців. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,9, а внутрішня норма дохідності (IRR) становить 1,4 (або 140%), що свідчить про високу ефективність проєкту та його прибутковість. Дисконтований прибуток складає 291,11 тис. грн, що підкреслює вигідність проєкту для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Отже, відповідно до розрахунків, запровадження нової системи управління запасами буде корисним та приносить значні фінансові переваги компанії.

З табл. 3.7 можемо побачити, що запаси підприємства зменшились, оскільки в процесі зміни постачальників передбачається і паралельне вдосконалення моделі управління запасами, яка передбачає використання системи через точні проміжки часу між замовленнями. Система враховуватиме особливості діяльності підприємства, зокрема закупівлі паливно-мастильних матеріалів.

Основні особливості нової моделі управління запасами включають:

- Мінімальний гарантійний/страховий запас.
- Короткі та швидкі цикли перевезень.
- Співпраця з надійним колом постачальників і перевізників.

- Ефективна інформаційна підтримка.
- Висока якість наданих послуг і логістичного сервісу.

Повністю відмовитися від системи формування запасів компанія не може, оскільки ринок автомобільних перевезень в регіоні дуже активний. Тому, щоб уникнути простою обладнання та робочої сили, що призведе до збитків для бізнесу, має бути мінімальний резерв створених запасів. Однак ці твердження справедливі для найбільш потрібного матеріалу – дизельного палива.

Раніше, використовуючи систему управління запасами з фіксованими часовими інтервалами між замовленнями, компанія стикалася з ризиком мати занадто багато ресурсів, що призвело б до значних витрат на зберігання матеріалів та додаткових складських приміщень, або зіткнулося з ризиком нестачі запасів, що також породжує значні виробничі витрати, а також витрати, пов'язані з невиконаними планами надання послуг.

Щоб запровадити нову модель управління запасами, яка точно відповідає вимогам і характеристикам виробничої діяльності підприємства, необхідно надати інформацію, яка може швидко й ефективно реагувати на зміни у виробництві, а також сприяти інтеграції процесів закупівель і надання послуг.

Наразі ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» використовує програмне забезпечення «SAP Business One» для використання моделі управління запасами. Даний програмний продукт забезпечує організацію роботи за такими напрямками:

1. Підсистема обліку витрат і калькулювання собівартості – контроль за деталізацією опису, прозорістю та раціональністю розрахунків складових первісних витрат.

2. Підсистема фінансового менеджменту здійснює облік за різними сферами діяльності і використовує гнучкі правила розподілу витрат. Для кращої ефективності використовуються покращені механізми та інструменти, які базуються на табличній моделі, сприяючи чіткому управлінню процесом за допомогою діаграм Ганта.

3. Ефективна система управління процесом продажів – дозволяє працівникам та торговим представникам використовувати мобільні робочі місця.

4. Система управління комунікаціями з замовниками допомагає оцінити ефективність маркетингової діяльності, стежити за ходом угод з клієнтами, створити канал продажів і оцінити ефективність роботи персоналу.

5. Підсистема управління закупівлями дозволяє автоматично розраховувати потреби в закупівлях матеріалів, потрібних для надання послуг та інших напрямків на основі правил постачання.

Можна побачити, що це програмне забезпечення може повністю задовольнити потреби ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» щодо реалізації та впровадження нової моделі управління запасами.

Для переходу на нову модель управління матеріалами компанії необхідно залучити кваліфікованих фахівців з ІТ-аутсорсингу, які зможуть зробити всі необхідні налаштування щодо інформаційного забезпечення, адаптувати бізнес-процеси, перенести всі дані щодо закупівель, інвентаризації, співпраці з постачальниками, протестувати завершені функції системи з клієнтами та запустити програму безпосередньо.

Залучення зовнішніх експертів і навчання персоналу користуванню системою управління програмним забезпеченням та оновлення налаштувань обійдеться підприємству в 200 тис. грн. за 10 місяців роботи спеціаліста.

Оновлені налаштування спростять завдання менеджерів з постачання, надаючи їм інформацію, необхідну для своєчасного прийняття рішень щодо поповнення матеріальних запасів. Це допоможе знизити витрати на закупівлі та ефективно організувати співпрацю з постачальниками.

До функцій підсистеми закупівель входить:

- Оперативне планування закупівель на основі плану продажів, плану виробництва та невиконаних замовлень клієнтів.
- Здійснення замовлень у постачальників і контроль їх виконання.
- Процес реєстрації та аналіз відповідності додаткових вимог контрактів із конкретними назвами, кількістю та умовами постачання.
- Підтримка різних сценаріїв отримання товарів від постачальників, включаючи прийом, продаж та отримання матеріалів від постачальників.

- Аналіз та встановлення зв'язків між замовленнями клієнтів і замовленнями постачальників.

- Аналіз наслідків невиконання постачальником замовлень (коли замовлення клієнтів можуть бути порушені через недостатню доставку матеріалів).

- Планування процесу закупівлі з урахуванням очікуваного обсягу товару на складі та зарезервованої кількості матеріалів.

- Вибір постачальників з найбільшим ступенем надійності, історією постачання і рейтингом терміновості, пропонованими умовами постачань, характерними для територіального розміщення, або замовленнями, що формуються автоматично.

- Підготовка графіку постачань та графіків оплати.

З точки зору управління складськими приміщеннями, нова система забезпечить адресне зберігання товарів, тобто управління залишками товарів відповідно до «місця зберігання» (стелажів) і пакування товару. Система дозволить керувати розподілом товарів за місцями зберігання при надходженні, зборі, переміщенні та розпаковуванні товарів із місць зберігання при відвантаженні.

Алгоритми, вбудовані в програму, автоматично вибиратимуть оптимальні місця для зберігання під час розміщення та складання, а також відстежуватимуть складські операції високої інтенсивності на наявність колізій.

Результатом зміни моделі управління є економія складських площ, які мають бути призначені для зберігання дизельного палива, оскільки постачання дизельного палива є постійними та здійснюються всіма наявними постачальниками. Так, вартість доставки орієнтовно становитиме 14,5 тис. грн за замовлення. Компанія розраховується за ці постачання щотижня, раніше не було можливості створити великі обсяги через брак місця для зберігання на складі. Після впровадження нової стратегії управління запасами компанія зможе забезпечувати дизпаливом свій склад кожний тиждень. Витрати на підтримку та зберігання великої кількості цих запасів будуть меншими, ніж витрати на організацію постачання. У цілому такі дії сприятимуть економії виробничих ресурсів та витрат підприємства [25, с.229].

Запропоновані заходи щодо зміни постачальників на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» обґрунтовані економічно та математично на основі запропонованих розрахунків та аналізу ключових показників. В результаті розгляду методів оцінки ефективності, включаючи чисту теперішню вартість (NPV), період окупності (PP), індекс прибутковості (PI), та внутрішню норму рентабельності (IRR), було встановлено, що перехід до нових постачальників і впровадження нової моделі управління запасами є обґрунтованим та сприятиме покращенню фінансової стійкості підприємства [50, с. 125].

Передбачається, що зміна постачальників, яка включає вибір нових постачальників на основі ретельного аналізу їхніх цін та умов постачання, сприятиме зменшенню витрат на придбання пального, зниженню складських витрат, та оптимізації логістичних процесів. Нова модель управління запасами включає автоматизацію та оптимізацію розміщення товарів на складах, що підвищить ефективність використання складських площ і допоможе знизити витрати на зберігання та транспортування. Ця стратегія є інноваційною та відповідає вимогам сучасного управління запасами та логістики. Зважаючи на аналітичні дані, можна зробити висновок, що запропоновані заходи мають потенціал позитивно позначитися на фінансовій та економічній складовій ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», забезпечуючи підприємству вигідні умови для подальшого розвитку та збільшення прибутковості.

3.3 Прогноз економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Після розгляду інформації про зміну постачальників та запропонованої моделі управління запасами для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» маємо змогу провести прогноз економічної ефективності запропонованих проєктів, а саме – заміна постачальників ТОВ «СХІД НАФТА» та ТОВ «ІКС ОІЛ». На основі отриманих даних і аналізу цінової політики постачальників було визначено, що вибір нових постачальників може суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства та його здатність надавати

вигідні умови для всіх стейкхолдерів. Наявність консалтингового дослідження вартістю 45 599 грн та аналіз віддаленості від споживача та періодичності постачання враховуються при виборі постачальників.

Також важливим аспектом є впровадження нової моделі управління запасами, яка дозволяє оптимізувати процеси закупівель і зберігання матеріалів. Завдяки цьому, ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» планує скоротити витрати на зберігання і транспортування паливно-мастильних матеріалів.

Для проведення розрахунків економічної ефективності від запропонованих заходів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» потрібно розрахувати показники, такі як чиста теперішня вартість, період окупності, індекс прибутковості, та внутрішня норма рентабельності, щоб отримати об'єктивну інформацію про вигоди та витрати, пов'язані зі зміною постачальників та впровадженням нової моделі управління запасами.

Отримані результати від проведення заходів на підприємстві представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані дані економічної ефективності від впровадження проєктів з вдосконалення закупівельної діяльності для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Показники	Початкові дані	Проекти		Абсолютне відхилення	
		Зміна постачальників	Зміна моделі управління запасами	Зміна постачальників	Зміна моделі управління запасами
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2796,2	2796,2	2796,2	0	0
Повні витрати, тис. грн	2 494,30	2471,1	2416,3	-23,20	-78,00
Чистий прибуток, тис. грн	78,2	325,1	379,9	246,90	301,70

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи представлену таблицю з прогнозованими даними економічної ефективності від впровадження проєктів з вдосконалення закупівельної діяльності для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», можна побачити, що обидва проєкти призвели до зростання чистого прибутку в порівнянні з початковими даними. Зміна постачальників призвела до зростання чистого прибутку на 246,90 тис. грн, а зміна моделі

управління запасами - на 301,70 тис. грн. Обидва проєкти виявилися прибутковими та сприяли покращенню фінансової продуктивності підприємства.

Зобразимо графічно прогнозовані економічні результати на рис. 3.3.

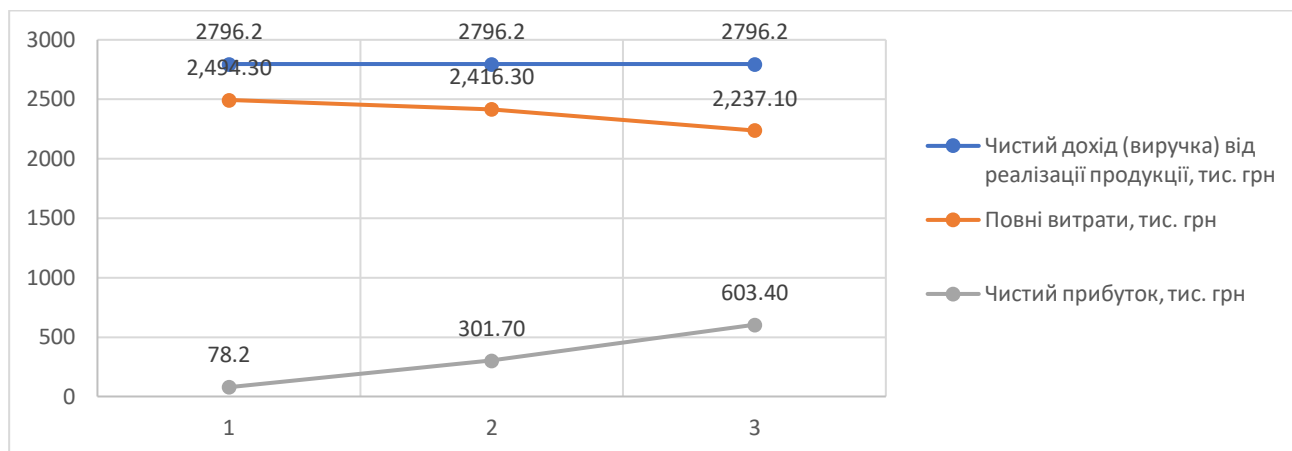


Рисунок 3.3 – Прогнозні економічні результати від впровадження заходів для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи представлені дані, можна зробити наступні висновки, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції залишається сталим упродовж функціонування проєктів і становить 2796,2 тис. грн. Ця стабільність свідчить про сталу виручку від продажу продукції на підприємстві.

Повні витрати зазнають зменшення протягом життєдіяльності проєктів: від 2 494,30 тис. грн до 2 237,10 тис. грн. Ця тенденція зменшення повних витрат може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або зниження витрат на виробництво продукції.

Чистий прибуток показує значний ріст з 78,2 тис. грн до 603,40 тис. грн протягом життя проєктів. Ця динаміка свідчить про позитивні зміни в фінансових показниках ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» та про покращення прибутковості підприємства.

Загалом, можна зазначити, що на підприємстві відбувається покращення фінансових показників, збільшується чистий прибуток та зменшуються повні витрати. Ця тенденція свідчить про позитивний вплив впровадження змін та оптимізації діяльності на результативність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

Отримана інформація надає важливі висновки щодо двох ключових проєктів, які впроваджуються на ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» – зміна постачальників і зміна

моделі управління запасами. Перший проєкт, пов'язаний із зміною постачальників, призвів до значного збільшення чистого прибутку підприємства на 246,90 тис. грн. та зменшення витрат на 23,2 тис. грн. Це свідчить про велику користь цієї ініціативи для підприємства, оскільки нові постачальники надають більш вигідні умови, що сприяє підвищенню прибутковості. Крім того, зміна постачальників може знизити ризики та покращити надійність постачання, що є важливим для стабільності діяльності підприємства.

Другий проєкт, який включає в себе зміну моделі управління запасами, приніс ще значніший приріст чистого прибутку в розмірі 301,70 тис. грн та зменшення витрат на 78 тис. грн. Ця модифікація спрямована на оптимізацію витрат, що дозволяє ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» збільшити ефективність використання ресурсів та зменшити зайві витрати. Це величезна користь для підприємства, оскільки зменшення витрат призводить до збільшення маржинальної прибутковості і, отже, покращення загального фінансового стану підприємства.

Таким чином, обидва проєкти принесли ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» величезну користь, а саме збільшення прибутку та зниження витрат, що є важливим кроком для покращення фінансових показників компанії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для подальшого вдосконалення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» розглянемо тенденції світових підприємств, які впроваджують інноваційні технології і методи, які набувають популярність і з огляду на тенденцію почнуть масово впроваджуватись різними міжнародними та українськими підприємствами для покращення логістичної та закупівельної складової підприємства.

Закупівельна діяльність підприємства постійно розвивається та адаптується до змін у бізнес-середовищі та технологічних інновацій. Наступні тенденції та перспективи у сфері закупівельної діяльності, зможуть вплинути на неї впродовж наступних років:

- Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI) та машинне навчання.
- Вдосконалення SCM (Supply Chain Management).

– Завдання «Make or buy».

Розглянемо більш детально тенденції методів здійснення закупівельної діяльності в табл. 3.9

Таблиця 3.9 – Перспективні методи здійснення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС»

Перспективні методи	Вплив на підприємство
Штучний інтелект та машинне навчання	Забезпечують полегшення вибору постачальників, аналізу цін, контролю запасів та оптимізацію закупівельних процесів.
Вдосконалення SCM (Supply Chain Management)	Дозволяє ефективно контролювати ланцюг постачання, включаючи прогнозування попиту, управління запасами та оптимізацію транспорту, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню продуктивності [24, с. 49].
Make or buy	Впливає на рішення щодо виробництва "власного або зовнішнього," і може впливати на ефективність та витрати закупівельної діяльності підприємства.

Джерело: розроблено автором

Оскільки ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» використовує програмне забезпечення від Contract Logistics для забезпечення логістичної діяльності та «SAP Business One», для забезпечення безперебійної роботи закупівельної діяльності та не мають потреби у вдосконаленні контролю логістичних ланцюгів, та не мають можливості виробляти основну сировину, що вони закупають у зовнішніх підприємств, тобто паливно-мастильні матеріали, то підприємству потрібно задуматися про використання цифрових технологій, а саме застосування штучного інтелекту та машинного навчання, для покращення місця на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Цифровізація та автоматизація вже суттєво впливають на закупівельну діяльність великих корпорацій. Наприклад, компанія IBM використовує технології штучного інтелекту та аналітики для прогнозування попиту на різноманітні матеріали та компоненти, що дозволяє оптимізувати запаси та планувати закупівлі відповідно до реальних потреб. Цей підхід сприяє зменшенню надлишкових запасів і витрат.

У свою чергу, Amazon використовує багатошаровий підхід до автоматизації своїх закупівельних процесів, включаючи роботів для сортування та доставки

товарів. Це допомагає підприємству зменшити час обробки та вартість перевезень, що робить їх закупівельну діяльність більш ефективною та економічно вигідною.

Однак, не тільки гіганти, але й менші компанії здатні впроваджувати цифрові інструменти. Наприклад, мала фірма Coupa Software, спеціалізується на розробці програмного забезпечення для автоматизації закупівельних процесів. Їхні клієнти повідомляють про значне зниження адміністративних витрат та покращення точності управління запасами завдяки використанню цифрових інструментів [31, с. 61].

У контексті транспортно-експедиторської компанії, цифровізація та автоматизація закупівельної діяльності може включати в себе функції, такі як: автоматичне відстеження запасів та оповіщення про необхідність поповнення, відбір постачальників на основі аналітики та відгуків, автоматизацію процесів замовлення та оплати, моніторинг цін та знижок, а також оптимізацію логістики та доставки. Це дозволяє підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та підвищити точність управління запасами та закупівлями.

Штучний інтелект може бути впроваджений в закупівельну діяльність транспортно-експедиторського підприємства ТОВ "ЕЙ ЕЛ ЕС" з метою оптимізації процесів і покращення ефективності. Процес впровадження штучного інтелекту та машинного навчання поділений на кілька етапів:

- Перший крок – аналіз поточних закупівельних процесів компанії. На цьому етапі важливо ідентифікувати етапи, які можуть бути піддані автоматизації та оптимізації. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть бути використані для прогнозування попиту на транспортні послуги та матеріали, що використовуються в логістичних операціях. Це дозволить компанії більш точно планувати закупівлі та уникнути надлишкових запасів.

- По-друге, для впровадження штучного інтелекту, необхідно вибрати відповідні програмні рішення та інструменти. Наприклад, можна використовувати системи прогнозування на основі машинного навчання, які аналізують історичні дані про закупівлі та споживання матеріалів та дають рекомендації щодо оптимальних кількостей та термінів поставок. Ці інструменти також можуть

враховувати зовнішні фактори, такі як зміни в ринкових умовах та погодні умови, для більш точних прогнозів.

– На останньому етапі, необхідно забезпечити інтеграцію цих систем інтелектуальної аналітики з існуючими процесами та інформаційними системами. Для цього можна використовувати API та зв'язки між різними програмами. Крім того, важливо провести навчання персоналу, щоб вони могли ефективно користуватися новими інструментами. З впровадженням штучного інтелекту в закупівельну діяльність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», компанія отримає можливість більш точно планувати та оптимізувати закупівельні процеси, зменшуючи витрати і підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що обидва проєкти, пов'язані зі зміною постачальників та моделі управління запасами, виявилися дуже прибутковими та сприяли покращенню фінансової продуктивності підприємства. Зміна постачальників дозволила підприємству збільшити свій чистий прибуток на 246,90 тис. грн та зменшити витрати на 23,2 тис. грн. Зміна моделі управління запасами призвела до ще значнішого приросту чистого прибутку на 301,70 тис. грн та зменшення витрат на 78 тис. грн. Ці зміни свідчать про великий потенціал для покращення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства.

На впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС», важливо звернути увагу на переваги цих технологій для оптимізації процесів закупівельної діяльності. Цифрові інструменти, такі як прогнозування попиту та автоматизація процесів замовлення, можуть допомогти підприємству зменшити витрати, підвищити точність управління запасами та покращити загальну ефективність і це може бути перспективою для подальшого покращення закупівельної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС».

ВИСНОВКИ

Закупівельна діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання являє собою сукупність дій відповідного підрозділу щодо забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами в повному обсязі та в необхідні строки з оптимальним співвідношенням ціна/якість.

Метою закупівельної діяльності є забезпечення виробництва матеріалами з максимальною економічною ефективністю, якістю і в найкоротші терміни, тоді як логістика постачання є ширшим поняттям і включає в себе логістику закупівель, транспортну, складську логістику, а також відповідає не лише за придбання матеріальних ресурсів, а й ефективне управління ними.

При аналізуванні економічного стану обраного підприємства, яким є ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» було виявлено, що з 2020 року ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» стикнулося зі суттєвим зменшенням чистого доходу від реалізації продукції на 46,37%, вказуючи на труднощі виробничої діяльності, зменшення собівартості реалізованої продукції на 39,28% та інших оперативних витрат на 53,78%, що вказує на проблеми в управлінні, зростання витрат на 1 грн. чистого доходу на 13,56% та зменшення рентабельності свідчать про необхідність перегляду управлінських рішень та стратегії підприємства та, в цілому, компанія потребує інтегрованого підходу для вирішення проблем та адаптації до змін в економічному середовищі в основному за рахунок налагодження закупівельної діяльності.

Проведений аналіз економічної діяльності ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» дає змогу побачити, що підприємство в 2022 році, через повномасштабне вторгнення, має тенденцію до зменшення чистого доходу та прибутку, після прибуткового 2021 року. Хоч повні витрати підприємства також падають, в подальшому ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» може зіткнутись з непростю економічною ситуацією. Підприємство повинно переглянути розподіл витрат, більшість з яких йде на закупівлю, складування та зберігання паливно-мастильних матеріалів.

Для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» головними проблемами закупівельної діяльності є неоптимальний вибір постачальників та недосконала модель управління запасами,

яка, в свою чергу, існує через неможливість оптимізувати запаси при співпраці з даними постачальниками. В роботі підкреслюється, що зміна постачальників для ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» принесе не тільки економічний прибуток в 325,1 тис. грн. від співпраці з новими постачальниками, внаслідок – від зміни моделі управління запасами 379,9 тис. грн та зменшення повних витрат загалом на 101,2 тис. грн, а й дозволить підприємству в довгостроковій перспективі розвиватися в напрямках покращення надання транспортно-експедиторських послуг, та впроваджувати технологічні та інноваційні рішення, що дозволить не лише оптимізувати логістичні процеси, але і забезпечить високий рівень обслуговування клієнтів та покращить репутацію компанії на ринку.

Загальною метою проведеного дослідження є не лише виявлення проблем, а й запропонування конкретних шляхів їх вирішення. Отримані результати дають підставу стверджувати, що вирішення проблем закупівельної та логістичної системи, а також, залучення нових технологій та розвиток підприємства в напрямку роботи з штучним інтелектом є ключем до успішного розвитку підприємства в умовах сучасного господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bucur-Marcu H. Defence Management: An Introduction // Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2009. URL: http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf (Accessed: 25.09.2023)
2. Андрушків О.В. Економіка підприємства. Київ. Наука-центр. 2016. 334 с.
3. Апопій В.В. Організація торгівлі. Київ. ЦНЛ, 2015. 256 с.
4. Бажин І.І. Закупівельна логістика. Київ. АН ВШ. 2014. 281 с.
5. Бай О.А. Управління закупівельною діяльністю підприємства на основі моделювання його функціонування у відкритій системі. Економічний вісник НГУ. 2011. 7 с.
6. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Навчальний посібник. Київ. 2004. 288 с.
7. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Навчальний посібник. Київ. 2006. 336 с.
8. Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М. Логістика Навчальний посібник. Вінниця. ВНТУ. 2018. 161 с.
9. Безугла Л.С. Маркетинг закупівель. Навчальний посібник. Дніпро. Видавець Біла К.О. 2019. 240 с.
10. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємства. Київ. Центр навчальної літератури. 2016. – 486 с.
11. Вишневська О.А. Планування та організація закупівель товарів споживчого призначення торговим. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. 164 с.
12. Волинчук Ю.В. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. Журнал «Економічні науки». 2013. 94 с.
13. Гаджинський А.М. Сучасний склад. Організація, технології, управління економіки й логістика. Київ. 2015. 395 с.
14. Гаджинський А.М. Оцінка ефективності закупівельної логістики. Довідник економіста. 2007. 132 с.

15. Гуторов О.І. Логістика. Навчальний посібник. Харків. Міськдрук. 2011. 322 с.
16. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем. Київ. Центр навчальної літератури. 2015. 336 с.
17. Дуброва Я.А. Моніторинг публічних закупівель. URL: <https://etender.ua/news/monitoring-publichnihzakupivel-77> (дата звернення: 05.10.2023)
18. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2016. 176 с.
19. Про публічні закупівлі: Закон України: за станом на 19 вересня 2019 р. документ Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2019. №48. Ст. 337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text> (дата звернення: 28.09.2023).
20. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2016. 360 с.
21. Коваленко О.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. Економічний простір. Київ. 2013. 163 с.
22. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства. Київ. КНТЕУ. 2009. 271 с.
23. Кравченко В.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Одеса. Атлант. 2010. 270 с.
24. Крикавський Є.С., Похильченко О.І, Фертч М.Л. Логістика та управління ланцюгам поставок. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2019. 848 с.
25. Кушнір Т.М. Раціоналізація прийняття рішення про закупівлі на ринку товарів промислового призначення. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки. Збірник наукових статей. Дніпро. НМетАУ. 2019. 491 с.
26. Лежетько В.Г., Лавриненко А.В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта.

Ефективна економіка. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6055> (дата звернення: 18.10.2023).

27. Лігоненко Л.О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі. Наука й економіка. КНТЕУ. 2014. 381 с.

28. Луценко І.С., Крисак Ж.М. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/106896> (дата звернення: 21.10.2023).

29. Майстренко О.А. Логістичні аспекти побудови ефективної схеми взаємин підприємства з постачальниками. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. 238 с.

30. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.

31. Меджибовська Н.С. Формування систем електронного постачання промислових підприємств. Одеса. Пальміра, 2016. 272 с.

32. Методичний посібник з публічних закупівель. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/575/1.pdf> (дата звернення: 15.04.2021).

33. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах. Монографія. Вінниця. ВНТУ УНІВЕРСУМ. 2007. 165 с.

34. Нагорна І.І., Мацишина О.В. Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми і перспективи. 2020. 411 с.

35. Неуров І.В. Закупівельна діяльність у ланцюгу поставок/ Вісник НУ ЛП. 2012. 633 с.

36. Новопісна К.В. Управління логістичними витратами на українських підприємствах. НУ ЛП. 2014. 183 с.

37. Окландер М.А. Логістика. Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2018. 346 с.

38. Офіційний сайт ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». URL: https://als.delivery/?fbclid=IwAR2gzHDQpofOsdgle88eyVoUrx5MfeGAqxt__gZr6YwtOL896shGNla2Ro. (дата звернення: 12.10.2023).

39. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>

40. Розумна Н. В. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. ДВНЗ. 2011. 291 с.

41. Сервіс перевірки контрагентів YouControl. ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42839532/ (дата звернення: 21.10.2023)

42. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. 2013. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308> (дата звернення: 25.09.2023).

43. Солоха Д.В. Організаційні засади моніторингу закупівельної діяльності в економіко-господарчому просторі України. ТНУ імені В.І. Вернадського. 2020. 217 с.

44. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. Практикум. Навчальний посібник. Київ. Кондор. 2014. 263 с.

45. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf. (дата звернення: 28.09.2023).

46. Фінансова звітність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: https://clarityproject.info/edr/42839532/finances?current_year=2022

47. Хомчук М.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. 183 с.
48. Шаповал Ю.В. Забезпечення виконання договору про закупівлю. URL: <https://radnuk.com.ua/zhurnaly/zabezpechennia-vykonannia-dohovoru-prozakupivliu/> (дата звернення: 11.10.2023).
49. Шубіна О.О. Інфраструктура товарного ринку: теоретичні засади. Підручник. Київ. Знання. 2019. 379 с.
50. Янковий В.О. Порівняльний аналіз важливіших економічних критеріїв інвестиційних проєктів компанії. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса. ОНЕУ. 261 с.
51. Ястремська О.М. Особливості ухвалення рішень про закупівлю та вибір постачальника в процесі інноваційної діяльності. 2017. 273 с.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	186,4	196,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	186,4	196,9
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	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	186,4	196,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 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	4 842,8	3 543,0
Інші операційні доходи	2120	65,3	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 908,1	3 543,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 288,1)	(3 161,5)
Інші операційні витрати	2180	(609,5)	(195,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 897,6)	(3 356,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10,5	186,4
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	10,5	186,4

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Мельничук
Олександр
Володимирович

Мельничук Олександр Володимирович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Співвідношення
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство
ТОВ "ЕЙ ЕЛ ЕС"

Дата(рік,місяць,число)

за СДРПОУ

за КАТОГТГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	01	01
42839532		
UA51100270010413116		
120		
52.29		

Територія ОДЕСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство

Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Середня кількість працівників, осіб 4

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Атамана Головатого, буд. 84, оф. 3, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65003

-

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3,8	13,5
Первісна вартість	1001	11,1	33,4
Накопичена амортизація	1002	(7,3)	(19,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	74,6	72,2
первісна вартість	1011	89,8	137,7
знос	1012	(15,2)	(65,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	8,3	124,5
Усього за розділом I	1095	86,7	210,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	110,2	62,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	110,2	62,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	196,9	272,7

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	196,9	272,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	196,9	272,7
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	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	196,9	272,7

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
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 213,5	4 842,8
Інші операційні доходи	2120	78,8	65,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 292,3	4 908,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 108,2)	(4 288,1)
Інші операційні витрати	2180	(921,9)	(609,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 030,1)	(4 897,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	262,2	10,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	262,2	10,5

Керівник _____ (підпис) *ЕП Мельничук*
Головний бухгалтер _____ (підпис) *Олександр Володимирович*
Мельничук Олександр Володимирович
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «ЕЙ ЕЛ ЕС» за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Співвідношення
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство
ТОВ "ЕЙ ЕЛ ЕС"

Дата(рік,місяць,число)

Коди		
2023	01	01
42839532		
UA51100270010413116		
120		
52.29		

Територія ОДЕСЬКА

за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство

за КАТОТТГ

Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

за КОПФГ

Середня кількість працівників, осіб 4

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Атамана Головатого, буд. 84, оф. 3, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65003

І.Баланс на **31 грудня 2022** р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13,5	-
Первісна вартість	1001	33,4	33,4
Накопичена амортизація	1002	(19,9)	(33,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	72,2	93,4
первісна вартість	1011	137,7	207,7
знос	1012	(65,5)	(114,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	124,5	58,8
Усього за розділом I	1095	210,2	152,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	62,5	1 094,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	62,5	1 094,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	272,7	1 246,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	272,7	340,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	272,7	340,4
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	-	906,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	906,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	272,7	1 246,9

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	2 796,2	5 213,5
Інші операційні доходи	2120	202,4	78,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 998,6	5 292,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 494,3)	(4 108,2)
Інші операційні витрати	2180	(426,1)	(921,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 920,4)	(5 030,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	78,2	262,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	78,2	262,2

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП
Мельничук
Олександр
Володимиров
ич

Мельничук Олександр Володимирович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад