

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

(за матеріалами ТОВ «Текстиль-Контакт»)

Студента 2 курсу, 11м групи,  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації  
«Логістика управління  
ланцюгами постачання»

Кушніра Олександра  
Вікторовича

Науковий керівник  
д-р екон.наук., доцент

Ільченко Наталія  
Борисівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон.наук., доцент

Ільченко Наталія  
Борисівна

Київ 2020

## АНОТАЦІЯ

Кушнір О.В. Управління логістичною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі (за матеріалами ТОВ «Текстиль-Контакт»). – КНТЕУ. – 2020 – 75 с. У випускній кваліфікаційній роботі досліджено методичні підходи до оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві, проведено аналіз та діагностику існуючого управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт», здійснено оцінювання системи ефективності управління логістичними процесами на підприємстві. Запропоновано розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами ТОВ «Текстиль-Контакт», здійснено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами.

Ключові слова: логістична діяльність, управління логістичною діяльністю, логістичний процес, оцінка надійності, PEST-аналіз, ABCXYZ-аналіз.

## ANNOTATION

Kushnir O.V. Management of logistic activity at the enterprise of retail trade (according to the materials of LLC "Textile-Contact") – KNUTE – 2020 – 76. In the final qualifying work the methodical approaches to an estimation of system of management of logistic processes at the enterprise are investigated, the analysis and diagnostics of the existing management of logistic processes at the enterprise is carried out LLC "Textile-Contact", the system of efficiency of management of logistic processes at the enterprise is estimated. An attempt of the organizational and economic mechanism to ensure effective management of logistics processes is proposed LLC "Textile-Contact", the economic substantiation of expediency of the offered measures concerning perfection of efficiency of management of logistic processes is carried out.

Key words: logistic activity, management of logistic activity, logistic process, reliability estimation, PEST-analysis, ABCXYZ-analysis.

|   |  |
|---|--|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>4</b>                               |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....</b>   | <b>7</b>                               |
| <b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ».....</b>   | <b>24</b>                              |
| 2.1 аналіз та діагностика управління логістичними процесами на підприємстві .....   | 24                                     |
| 2.2 оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві .....  | 34                                     |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ».....</b>  | <b>44</b>                              |
| 3.1 розробка плану оптимізації логістичної діяльності тов «текстиль-контакт» .....  | 44                                     |
| 3.2 економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві ..... | 49                                     |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |



## ВСТУП

*Актуальність.* Створення ефективної системи управління підприємством є важливим і першочерговим питанням для підвищення його конкурентоспроможності в умовах VUCA середовища. Оскільки головною метою сучасного господарювання є задоволення споживача, то основна увага повинна бути приділена збуту продукції, а потім вже виробництву та постачанню. Тому формування управління повинно бути орієнтоване на створення сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюга, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку. Для ефективної діяльності торговельного підприємства все ширше використовуються логістичні концепції, що відображають нові підходи в управлінні та моделюванні логістичних процесів.

Ключовою умовою забезпечення ефективності інтегрованих логістичних ланцюгів, як відомо, вважається формування наскрізного товарного потоку кожним задіяним у процесах суб'єктом господарювання у просторі та часі, забезпечення оптимальної міжсуб'єктної взаємодії під час транзакційних процесів. Актуальність проблеми обумовлена використанням системного підходу до організації ефективного управління підприємством на основі логістичних інструментів. Логістичні процеси надають багатосторонній вплив на економіку підприємства, формують його фінансові показники і тим самим істотно впливають на ринкову позицію господарюючого суб'єкта. Однак, питання специфіки управління логістичними процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального дослідження.

Проблемам управління логістичними процесами на підприємствах приділено увагу у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед іноземних авторів, які досліджували концепції управління логістичними процесами, можна виділити таких: Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковскі, М. Чешельські, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль. Українські вчені переважно приділяють увагу логістичним процесам лише на промислових підприємствах, а саме: Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда. Л.В. Фролова

досліджувала особливості логістичного управління на торговельних підприємствах, Н.Б. Ільченко проводила дослідження особливостей формування логістичних стратегій на підприємствах торгівлі.

Проте, незважаючи на активне використання в економічній літературі термінів, пов'язаних із логістичною діяльністю, серед науковців відсутній єдиний погляд щодо їхньої сутності та моделі логістичної діяльності торговельного підприємства, саме це і визначило актуальність дослідження.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі.

Досягнення мети обумовило вирішенням таких завдань:

- дослідити методичні підходи до оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві ;
- провести аналіз та діагностику існуючого управління логістичними процесами на підприємстві ТОВ «Текстиль»;
- здійснити оцінювання системи ефективності управління логістичними процесами на підприємстві, що досліджується;
- запропонувати розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.
- здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес управління логістичною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі.

*Предметом дослідження* є вирішення теоретичних методичних та практичних проблем управління логістичною діяльністю на підприємстві роздрібною торгівлі.

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: *структурно-логічний* і *семантичний* аналіз; *структурного* групування; *ситуаційного* аналізу;

вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин, економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «Текстиль-Контакт».

*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2020 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 50 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує розгляду її складових. Однак, на даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, професор Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.1) [1].

*Таблиця 1.1*

#### Класифікація видів логістичної діяльності

| Основні види фазової логістичної діяльності   | Основні види функціональної логістичної діяльності   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- логістика постачання</li> <li>- виробнича логістика</li> <li>- логістика збуту (розподілу)</li> <li>- логістика рециклінгу (повторного використання та утилізації)</li> <li>- фінансова логістика</li> <li>- інформаційна логістика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління замовленнями</li> <li>- транспортування</li> <li>- складування</li> <li>- пакування</li> <li>- управління запасами</li> <li>- логістичне обслуговування</li> </ul> |

*Джерело: [ 1 ]*

Згідно із цією класифікацією видів логістичної діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації: постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів, утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециклювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції,

відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах [2]. Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції (див. табл. 1.1).

Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставлення рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача – це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.[3]

Зовнішні споживачі – це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його продукцію або послуги для перепродажу. Внутрішні споживачі – це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення.

Підприємство може досягти значного успіху в логістиці, маючи високу компетентність в управлінні замовленнями. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення [4].



Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах або між ними (внутрішнє транспортування), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (зовнішнє транспортування). Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення. Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів. Витрати на транспортування та складування становлять 60-80% загальних логістичних витрат.

Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів [5].

Діяльність з логістичного обслуговування охоплює визначення прийняттого рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу

обслуговування.

Фазова логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій). Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (фазах трансформації логістичного потоку) (дод. А)

Таким чином, види фазової логістичної діяльності поділяються на логістичні функції та процеси, які в свою чергу складаються з логістичних операцій [6].

Організація логістичної діяльності — це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витратах ресурсів.

У процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій [7].

В ході організації логістичної діяльності на макрорівні здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки, механізм міжорганізаційної координації.

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності [8]:

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

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

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

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві [10].

Дослідження стратегічних аспектів організації логістики передбачає використання насамперед класичних інструментів [5]:

1. SWOT-аналіз логістичної системи підприємства;
2. концепція циклу життя продукту та підприємства;
3. матриця BCG;
4. концепція ланцюга вартості;
5. логістичний профіль підприємства;
6. діаграма 4М (риби) та інше.

Інструментом стратегічних досліджень та оптимізації логістики є реінжиніринг логістичних процесів, об'єктом якого є базовий логістичний процес (реалізація замовлення), з яким взаємопов'язані всі інші логістичні процеси.[15]

Для дослідження та оцінки організації логістики на підприємстві використовують логістичний аудит, який може бути зовнішній та внутрішній.

Зовнішній логістичний аудит – аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства (аудит ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, ланцюгів розподілу тощо).

Внутрішній логістичний аудит – аналіз виконання логістичних операцій та функцій безпосередньо на підприємстві (аудит виробничих потужностей, фінансово-економічної діяльності, запасів, товарно-транспортної документації,



логістичного сервісу, логістичного менеджменту тощо) [9].

На ефективність організації логістики на підприємстві впливає велика кількість факторів, що пов'язані з характеристиками організаційними, зовнішнього середовища та персоналу, а також з рівнем управління логістичними процесами.

Організація системи логістики має бути побудована з урахуванням структури і динаміки функціонального циклу (циклу виконання замовлення) як основного фактора успішної інтеграції, головного об'єкта аналізу, планування та оперативного управління в логістиці. Послідовність функціональних циклів пов'язує логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників у спільний ланцюг.

Завдання менеджерів з логістики – спланувати таку структуру функціонального циклу, яка дозволить виконувати завдання логістики швидко, рівномірно, без перебоїв [11, с. 142].

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективне управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат.

Інфраструктуру логістичних процесів можна розглядати як система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків.[3]

Якість та вартість виконання наведених завдань логістики істотно залежить від технічних умов, в яких виконуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування та формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи підприємства – важливе завдання менеджерів з логістики.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та

відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібною торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін.. До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації [13].

У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір якнайкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг.

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

Разом з тим у відомих нам методиках, які реалізують таку ідею щодо торговельних підприємств, особливо активно використовуються показники, що відображають фінансові результати господарської діяльності підприємства, яке ототожнюється з логістичною системою. Такий підхід до визначення результативності логістичної діяльності підприємства торгівлі на основі переважно фінансових показників діяльності даного суб'єкта господарювання знайшов широкий відгук не лише серед практиків, але й серед науковців.

Результативність визначають логістичної системи як здатність створювати «корисності для споживача» (виражені в розмірі різниці між вихідним потоком товарів і вхідним потоком ресурсів), що супроводжується зростанням доходів торговельного підприємства завдяки перевищенню обсягів отримуваних фінансових засобів над розміром коштів, сплачених за використовувані ресурси [16] (рис. 1.1).

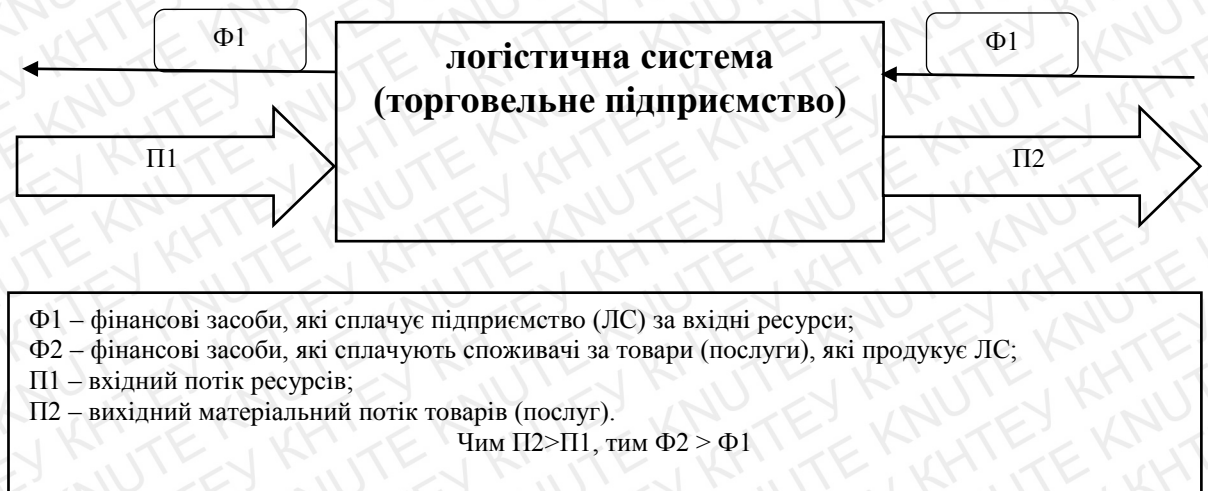


Рис. 1.1. Результативність логістичної системи [16]

Застосування даного підходу дозволяє визначати результативність його господарсько-торговельної діяльності, під якою слід розуміти комплексне відображення кінцевих результатів діяльності підприємства торгівлі при реалізації товарів за певний проміжок часу, що забезпечується певним рівнем використання його потенціалу. При цьому згідно з теорією менеджменту поняття «результативність» не є тотожним поняттю «ефективність», оскільки перше відображає співвідношення результатів (ефекту) з потенціалом (ресурсами) підприємства, а друге – співвідношення результатів (ефекту) з витратами щодо їх досягнення (при цьому під ефектом розуміється «...результат, що характеризує успішність, корисність функціонування окремого процесу або системи в цілому, тобто позитивні тенденції в розвитку суб'єкта господарювання» [17]).

Виходячи з цього, вважаємо, що питання оцінювання результативності системи логістики торговельного підприємства мають бути предметом



стратегічного аналізу (як елемент і передумова стратегічного планування), натомість, для потреб тактичного та оперативного управління логістичною діяльністю торговельного підприємства важливо розробити окрему систему (та відповідну методику) оцінювання ефективності власне логістичної діяльності даного суб'єкта господарювання, яка б відображала динаміку зміни співвідношень між результатами здійснення логістичних операцій та логістичними витратами на їх досягнення; при цьому сам показник динаміки даного відхилення може використовуватись як індикатор поведінки даної системи та сигналізувати про необхідність здійснення змін у ній шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Такий підхід до оцінювання ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства прямо узгоджується з ідеями кібернетичного регулювання як інструменту логістичного менеджменту, що передбачає управління системами (процесами) «за відхиленнями» індикаторів поведінки системи.

Реалізація даного підходу пов'язана з необхідністю формування відповідної системи індикаторів, тобто набору показників, які б відображали всі аспекти логістичної діяльності щодо кожної з функціональних сфер логістики з урахуванням специфіки діяльності (оптова, роздрібна торгівля) конкретного підприємства, а також – результати функціонування такої логістичної системи. Вимірювання ефективності логістичної діяльності для потреб оперативного і тактичного управління в такому випадку перетворюється у визначення рівня відхилення індикатора (набору індикаторів) від його еталонного значення (за еталон може братися значення показника, визначене на основі нормативів, стандартів, техніко-економічних розрахунків, результатів базових періодів).

Аналіз існуючих методичних розробок з питань ефективності логістичних систем засвідчує, що найбільш правильним є формування переліку індикаторів з урахуванням системного зв'язку між логістичною діяльністю як головним бізнес-процесом (наскрізним процесом товаропросування – від визначення потреби до продажу/доставки товару споживачеві), функціональними блоками логістичної діяльності (які виділяються в результаті декомпозиції головного

бізнес-процесу з групуванням логістичних функцій та покладанням їх на окремі структурні підрозділи торговельного підприємства (департаменти, відділи в межах служби логістики)), а також окремими логістичними операціями (роботами, процедурами), виконання і відповідальність за які покладається на конкретних працівників (категорії персоналу). Такий зв'язок передбачає формування єдиного показника ефективності системи логістики торговельного підприємства (інтегрального індикатора) на основі урахування показників ефективності логістичної діяльності щодо кожного функціонального блоку (наприклад, «Закупівлі і управління товарними запасами», «Транспортування», «Складування», «Інформаційна логістика та управління логістичною діяльністю», «Збутова логістика (оптові/роздрібні продажі)», «Виробнича логістика торговельного підприємства (включаючи організацію внутрішнього простору торговельних об'єктів, забезпечення торгово-технологічним обладнанням, організацію потоків покупців)», «Обслуговування споживачів») з урахуванням важливості відповідного блоку (загальні індикатори), які, у свою чергу, розраховуються на основі часткових показників ефективності у межах окремих логістичних функцій.

Вагомість загальних показників доцільно визначати за питомою вагою логістичних витрат на виконання певного функціонального блоку в загальних логістичних витратах торговельного підприємства, інформація про які може бути отримана завдяки обліку «за центрами витрат». Наголосимо, з урахуванням задекларованого вище підходу кожен частковий індикатор ефективності логістичної діяльності має відображати співвідношення фактичних та еталонних (базових) результатів виконання певних логістичних операцій (робіт, процедур), виражене в індексній формі, зіставлене з вираженим в аналогічній формі співвідношенням логістичних витрат на їх виконання; при цьому через складність об'єктивного розподілу витрат у розрізі окремих операцій (робіт, процедур) вважаємо за можливе використовувати для розрахунку інформацію про їх динаміку в розрізі окремих функціональних блоків. Відповідно, розрахунок часткових індикаторів ефективності логістичної



діяльності проводиться за формулою 1.1 або 1.2:

$$E_{\text{частк}} = \frac{I_{n_k}}{I_{\text{ЛВ}_{Fj}}} \quad (1.1)$$

$$\text{або } E_{\text{частк}} = \frac{P_{k\phi} * \text{ЛВ}_{Fj\phi}}{P_{k\delta} * \text{ЛВ}_{Fj\delta}} \quad (1.2)$$

де  $E_{\text{частк}}$  – частковий індикатор ефективності логістичної діяльності за  $k$ -м показником;

$I_{n_k}$  – індекс зміни  $k$ -го показника;

$I_{\text{ЛВ}_{Fj}}$  – індекс зміни логістичних витрат щодо  $j$ -му функціонального блоку;

$P_{k\phi}$ ,  $P_{k\delta}$  – фактичне та еталонне (базове) значення  $k$ -го показника;

$\text{ЛВ}_{Fj\phi}$ ,  $\text{ЛВ}_{Fj\delta}$  – фактичне та еталонне (базове) значення розміру логістичних витрат щодо  $j$ -ого функціонального блоку.

Як показує логічний аналіз, ефективність логістичної діяльності торговельного підприємства, вимірної за  $k$ -м показником, зростає, якщо індекс зміни цього показника перевищує індекс зміни логістичних витрат щодо відповідного функціонального блоку ( $I_{n_k} > I_{\text{ЛВ}_{Fj}}$ ). Проте серед показників ефективності логістичної діяльності можна виділити окрему групу за якого таке зростання індексу зміни  $k$ -го показника  $I_{n_k}$  є негативним результатом. Це стосується передусім показників, пов'язаних із фактором часу, за якими збільшення тривалості виконання логістичного циклу чи часу виконання окремих логістичних операцій (робіт, процедур) (наприклад, оборотність товарного запасу в днях, термін виконання замовлення споживача тощо), є небажаною. Тому для урахування негативного впливу такої зміни і з метою стимулювання скорочення тривалості відповідних процедур розрахунок часткового індикатора ефективності логістичної діяльності за такими показниками необхідно проводити за формулою 1.3 або 1.4

$$E_{\text{частк}_{\text{нег}}} = \frac{1 - I_{n_k}}{I_{\text{ЛВ}_{Fj}}} \quad (1.3)$$

$$\text{Або } E_{\text{частк}_{\text{нег}}} = \frac{1 - (P_{n\phi}/P_{n\delta})}{\text{ЛВ}_{Fj\phi}/\text{ЛВ}_{Fj\delta}}, \quad (1.4)$$



Де  $E_{\text{частк}_{\text{нег}}}$  – частковий індикатор ефективності логістичної діяльності за  $n$ -м показником, зростання індексу за якими негативно відбивається на ефективності системи;

$I_{n_n}$  – індекс зміни  $n$ -го показника;

$П_{n_{\phi}}, П_{n_{\sigma}}$  – фактичне та еталонне (базове) значення  $n$ -го показника.

У такому випадку зведений за блоком логістичної діяльності  $F_j$  загальний індикатор ефективності повинен розраховуватись за формулою 1.5:

$$E_{Fj} = \frac{\sum E_{\text{частк}} + \sum E_{\text{частк}_{\text{нег}}}}{k+n}, \quad (1.5)$$

де « $k$ » і « $n$ » – кількість часткових показників з позитивним ( $k$ ) та негативним ( $n$ ) спрямуванням зміни індексу ефективності, а інтегральний індикатор ефективності логістичної діяльності заг  $E$  – за формулою 1.6:

$$E_{\text{заг}} = \sum_j^1 F_j * W_{Fj}, \quad (1.6)$$

Де  $W_{Fj}$  – питома вага логістичних витрат за даною блоком логістичної діяльності у загальних логістичних витратах підприємства, виражена як частка від одиниці.

Отримання в результаті розрахунків значення інтегрального індикатора ефективності логістичної діяльності, яке перевищує одиницю, свідчатиме про позитивну спрямованість розвитку системи логістики торговельного підприємства; у протилежному разі ( $E_{\text{заг}} < 1$ ) - розвиток системи логістики даного суб'єкта господарювання потрібно оцінювати негативно, що вимагатиме прийняття і реалізації управлінських рішень задля підвищення ефективності його логістичної діяльності.

Основою ефективності логістичних систем є їх надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної системи її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності. Кожен з науковців по-різному підходить до питання оцінки надійності логістичної системи підприємства, роблячи акцент або лише на деяких її складових, або ж

використовує набір тих загальних методів, котрі можуть служити лише підсумовуючими результатами її діяльності. Якщо фінансову надійність підприємства можна оцінити за допомогою вхідних даних, то для оцінки надійності логістичної системи необхідна розробка специфічної методики, котра б враховувала всі її особливості, фактори впливу та інші чинники. Виділимо основні етапи оцінки надійності логістичної системи:

- 1) формування системи показників для оцінки надійності;
- 2) формування бази даних за сукупністю показників, обраних для дослідження;
- 3) оцінка надійності роботи підприємства та його логістичної системи;
- 4) розрахунок інтегрального показника надійності логістичної системи [9].

Перший етап оцінки передбачає відбір та обґрунтування системи показників, що будуть використані. Основним, за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства є прибуток. Сума витрат при цьому напрямку визначає його величину. Прослідкувавши тенденцію його зміни та відношення величини логістичних витрат до нього, можна проаналізувати наскільки в тій чи іншій мірі надійно працює підприємство та його логістична система. Якщо додати аналіз впливу кожної зі складових логістичної системи на відношення зміни прибутку, то можна оцінити їх вагомість, а отримані дані використати як базові при побудові прототипу моделі управління ризиками. Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, кожне промислове підприємство певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Нині відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати. Науковці, які займалися даною проблематикою, зробили суттєвий крок в даному напрямку, дозволивши визначити їх питому вагу в структурі загальних витрат. Оскільки логістична система являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою ланок, то показники для оцінки слід розглядати у розрізі кожного з них. Інтегральний



показник надійності логістичної системи підприємства матиме вигляд, формула 1.7:

$$R_{LSE} = [S, P, C, W, M], \quad (1.7)$$

де  $S$  – постачання;  $P$  – виробництво;  $C$  – транспортування;  $W$  – складування;  $M$  – збут.

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності підприємств – баланс, звіт про фінансові результати. Методика оцінки надійності, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховується шляхом їх виділення за рахунками. Адміністративні витрати і витрати на збут містяться у річній звітності підприємства (звіт про фінансові результати), в той час як переважна частина загальновиробничих витрат міститься в структурі собівартості продукції. Їх величина залежить від виду діяльності, якою займається підприємство і розраховується за одним із методів, що передбачені «Наказом про облікову політику підприємства».

Оцінку надійності логістичної системи підприємства слід проводити за кожною з груп показників (форм. 1.8):

$$B_{je} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (b_i - \bar{b})^2}{\bar{b}}}, \quad (1.8)$$

де  $b_i$  – досліджуваний показник в  $i$ -му періоді;

$\bar{b}$  – середнє значення досліджуваного показника (між підприємствами, що були обрані для аналізу);

$i$  – період дослідження, роки;

$j$  – кількість показників для оцінки ( $j=1 \dots n$ );

$e$  – кількість підприємств, що досліджуються.

У результаті отримуємо базу матрицю показників ( $j$ ) кожного з підприємств ( $e$ ). Показник  $b_i$  сформуємо як відношення валового прибутку до величини логістичних витрат. На третьому етапі оцінки надійності логістичної системи підприємства формуємо комплексний показник до кожної з ланок



логістичної системи підприємства. Інтегральні показники надійності логістичної системи підприємства за кожною зі складових розраховуються за формулами наведеними в додатку Б

Таким чином, дана методика може служити як базова при оцінці надійності логістичної системи підприємства. Основними її перевагами є комплексний характер; точність результатів дослідження, за рахунок чого можна прослідкувати, яким чином і в якій мірі кожен з елементів логістичної системи (і в якій мірі) впливає на рівень надійності логістичної системи. Це, в свою чергу, дозволить розробити таку модель управління, яка дозволить швидко реагувати на зміни та надати інформацію щодо можливих альтернатив управління і буде доцільною для удосконалення логістичної системи підприємства.[18]

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

#### 2.1 Аналіз та діагностика управління логістичними процесами на підприємстві

Компанія «Текстиль-Контакт» була заснована в квітні 1995 року. В даний час — це одне з основних підприємств групи «Текстиль-Контакт».

З 1995 по 2000 рік основним предметом діяльності був імпорту і крупно-оптова реалізація тканин на ринку України, поставлених з Узбекистану і країни СНД.

У 2001 компанія розширює асортимент товарів і географію імпорту.

Постійними клієнтами компанії стають фабрики і великі швейні підприємства — «Воронін», VD One, Arber Groupe і інші.

З 2001 року компанія нарощує імпорту, дистриб'юцію і запускає власне виробництво. Стає найбільшим оператором на ринку тканин і товарів легкої промисловості в Україні. Відкриває нові профільні бізнес-напрямки: «ТК-Фурнітура» — продаж широкого асортименту швейної металофурнітури, ниток, гудзиків і т.д .

У 2003 році, на базі Чернігівської швейної фабрики, запускає своє виробництво компанія «ТК — Стиль». Сьогодні це сучасне, спеціалізоване підприємство з пошиття чоловічого та жіночого верхнього одягу на замовлення відомих українських і міжнародних компаній і брендів.

У 2010 році компанія впроваджує новий для України формат оптово-роздрібною торгівлі тканинами, — з'являється мережа гіпермаркетів «Каштан».

У грудні 2017 року «ТК-Фурнітура» відкриває першу в Україні фабрику з виробництва ниток — «Барва».

- 24 роки на ринку України
- 30000 найменувань тканин
- 132 700 000 гривень податків у 2019 році
- 800 працівників

Потужний всеукраїнський холдинг об'єднує підприємства із різними напрямками діяльності, такими як: торгівля оптом та в роздріб, реалізація імпортової текстильної продукції з 27 країн-партнерів з усього світу, власне виробництво тканин, фурнітури, домашнього текстилю, пошив одягу. Серед іншого, «Текстиль-Контакт» багато років успішно виконує державні тендери на пошиття спецодягу та військової форми.

Логістична система ТОВ «Текстиль-Контакт» – це сукупність логістичної мережі і системи адміністрування, що формується підприємством для реалізації своєї логістичної стратегії. Структура служби логістики ТОВ «Текстиль-Контакт» наведено на рис.2.1.



Рис. 2.1. Структура служби логістики ТОВ «Текстиль-Контакт»

Як видно з рис.2.1, структура служби логістики ТОВ «Текстиль-Контакт» є дивізійною, що являє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізіональні структури призводять до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Текстиль-Контакт» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень. до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на



ТОВ «Текстиль-Контакт» (оскільки це підприємство з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкістю і гнучкістю рішень регіональних відділень.

Завдяки логістиці ТК-Груп через власні розподільні центри ТОВ «Текстиль-Контакт» змогла налагодити своєчасне постачання мережі магазинів «Текстиль-Контакт» виробами по всій Україні. Крім того, в ТОВ «Текстиль-Контакт» функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів

Кожен магазин, що належить до ТОВ «Текстиль-Контакт» (мережа магазинів «Текстиль-Контакт», «Каштан») має невеликий склад, необхідний для зберігання, підтримання товарних запасів, передпродажної підготовки та реалізації товарів. Товар на складські приміщення в магазин, надходить з центрального складу ТОВ «Текстиль-Контакт» Відзначимо, що центральний склад - це структурний елемент ТОВ «Текстиль-Контакт», на якому здійснюється відбір, зберігання і розподіл товарів для магазинів роздрібної мережі «Текстиль-Контакт».

Завдяки використанню регіональних центрів дистрибуції і впровадження автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Текстиль-Контакт» вдалося налагодити ефективну систему логістики. Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Функції відділів логістики ТОВ «Текстиль-Контакт» тісно пов'язані з функціями таких відділів, як: закупівель, продажу та реалізації та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділи закупок та продажів проводять аналіз попиту та організують збут.

Система логістичного менеджменту ТОВ «Текстиль-Контакт» включає такі підсистеми, як:

1. управління логістичною інфраструктурою;

2. управління інформаційними технологіями в логістиці;
3. управління запасами товарів;
4. управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом ТОВ «Текстиль-Контакт». Кожний із підрозділів відділу логістики ТОВ «Текстиль-Контакт» відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків. За результати логістичної діяльності керівник відділу логістики ТОВ «Текстиль-Контакт» звітує перед директором з логістичних питань, а директор з логістичних питань, в свою чергу, перед генеральним директором. Це спричинює дублювання управлінських функцій, спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям, зумовлює протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.

Оперативні підрозділи логістичної системи ТОВ «Текстиль-Контакт» пов'язані з постачальниками в єдину систему і будуються з врахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлення.

Для дослідження передумов удосконалення управління логістичними процесами у ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно визначити чинники, які впливають на управління логістичними процесами на підприємстві. Серед них виділяють виділяють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (додаток В), за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «Текстиль-Контакт».

Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ТОВ «Текстиль-Контакт». Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно

шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ТОВ «Текстиль-Контакт». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Основними ризиками діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Мікросередовище ТОВ «Текстиль-Контакт», або середовище прямого впливу. Постачальники це різні суб'єкти господарювання, що забезпечують ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідними йому матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з'явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. Тому, ТОВ «Текстиль-Контакт», котре також є і виробничим підприємством дуже прискіпливо ставиться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагнуть при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими з них, які працюють з урахуванням спільних інтересів.

Споживачі. При оцінці споживачів ТОВ «Текстиль-Контакт», насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент (табл. 2.1).



Таблиця 2.1

**Сегментація ринку споживачів ТОВ «Текстиль-Контакт»**

| <b>Ознаки сегментації</b>  | <b>Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність</b>   |
|----------------------------|---|
| За рівнем доходів          | Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп   |
| За географічним принципом  | Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію, оскільки даним видом продукції користуються як у великих містах так і в малих населених пунктах |
| За демографічним принципом | Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання   |

*Джерело: складено автором*

Отже, продукція ТОВ «Текстиль-Контакт» користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп, демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання продукції ТОВ «Текстиль-Контакт», географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію ТОВ «Текстиль-Контакт», оскільки даним видом продукції користуються як у великих містах так і в малих населених пунктах.

Проведемо ABC-XYZ – аналіз асортименту постачальників компанії ТОВ «Текстиль-Контакт». ABC-аналіз – метод класифікації активів підприємства за їх прибутковістю. XYZ-аналіз – метод, що здійснює оцінку стабільності продажу тканин через роздрібну мережу ТОВ «Текстиль-Контакт», часто застосовується одночасно з ABC-аналізом.[19]

Об'єкти класу А є дуже важливими для компанії, оскільки приносять ліву частку прибутку. Тому дуже важливим є облік, контроль і забезпечення наявності цих об'єктів.

Об'єкти класу В є важливим, однак менше ніж А. Це є проміжний клас.

Об'єкти класу С приносять найменшу частку прибутку в подальшій економічній діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт».

Для аналізу асортименту використаємо такий розподіл:

- А – 80% прибутку
- В – 15% прибутку
- С – 5% прибутку

На основі статистичних даних компанії ТОВ «Текстиль-Контакт» проводимо АВС-аналіз за таким алгоритмом:

1. Сортуємо тканини по доходу від реалізації та розраховуємо їхню частку в загальному обсязі за такою формулою 2.1:

$$\sigma_n = \frac{D_i}{D_{\text{заг}}}, \quad (2.1)$$

Де,  $\sigma_n$  – частка доходу від n-ної тканини в загальному обсязі;

$D_i$  – обсяг реалізації i-того зразка;

$D_{\text{заг}}$  – загальний обсяг реалізації.

2. Розраховуємо кумулятивну частку для всіх видів тканин за такою формулою 2.2:

$$\sigma_{\text{кум}_n} = \sigma_n + \sigma_{\text{кум}_n-1}, \quad (2.2)$$

Де,  $\sigma_{\text{кум}_n}$  – кумулятивна частка n-ної позиції тканини;

$\sigma_n$  – частка доходу від n-ної тканини в загальному обсязі;

$\sigma_{\text{кум}_n-1}$  – кумулятивна частка n-1 позиції тканини;

Із отриманих даних формуємо таблицю в якій проводжу групування АВС за вище описаним принципом. Отримані данні заносимо в додаток Г.

XYZ-аналіз проводимо за таким алгоритмом:

1. Розраховуємо коефіцієнт варіації за формулою 2.3:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \quad (2.3)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.4)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (2.5)$$

Де:  $V$  – коефіцієнт варіації;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$\bar{x}$  – середнє арифметичне;

$x_i$  – i-те значення статистичного ряду;

$n$  – кількість значень в статистичному ряді.

2. Проводимо сегментацію за таким принципом:

- група X – товари, що характеризуються стабільним попитом (розміром продажів), висока можливість вірного прогнозування, коливання 0-10%
- група Y – товари, що мають деякі коливання продажів, середня можливість прогнозування, коливання 10-25%
- група Z – товари з нерегулярним і нестабільним попитом, слабка точність прогнозування, коливання > 25%.

За результатами аналізу формуємо додаток Д. Згідно даних в додатку Г та Д, складаємо ABCXYZ-матрицю (табл 2.2).

Таблиця 2.2

## Матриця ABC-XYZ

|    |  |
|----|--|
| AX | Велюр/бархат, Ворсові  |
| AY | Ненатуральні тканини, бавовна смесовою, бавовна, Жаккард, Шерсть полушерсть, Рогожка, Тесьма, Бязь, Гардинне полотно (гіпюр), Органза  |
| AZ | Трикотаж, Віскоза полівіскоза, Сітка, Атлас/сатин, Плащеві, Шифон, Батист, Вуаль   |
| BX | Міха, Блекаут, Гіпюр, Шовк, Нубук, Ситец, Футер  |
| BY | Льон, Коттон, джинс, Сатин   |
| BZ | Креп, Шенілл, Фатін, Дралон, Штапель, Ластичні, Кисея, мереживо, Тафта, Утеплювачі, Гобелен, Вафельна, Саржа, Габардин, Замш, Поплин, Фланель, Коміри, довязи, Біфлекс, Букле  |
| CX | Бахрама, Неткане полотно, Рип-стоп, Штучна шкіра, Бондінг, Вижиг, деворе), Неопрен   |
| CY | Шнур декоративний, Тенсел, Медичні тканини, Мішківина, Інтерлок  |
| CZ | Кулерні, Парча, Джерсі, Фурнітура і аксесуари для одягу, Лакоста, Оксфорд, Плюш, Фліс, Синтепон, Кашемір, Дублірин, флізелін, Ангора, Мікрофібра, Вельвет, Крепдешин, Грета, Екокоттон, Марлевка, Дубльонка штучна, Картелі, Дайвінг, Твід, Брезент, Мікроруаль, Діагональ, Махрові, Волокнина, Двунитка, Тік, Канвас, Канва, Карманка, Крупновязані |

*Дерело: складено автором*

Найчисельнішими стали групи BZ та CZ, це групи із середнім та низьким внеском в річний дохід і мають нестабільний попит впродовж року. Товари із цих груп неможливо видалити із асортименту оскільки ТОВ «Текстиль-Контакт» позиціонує себе як компанія з найбільшим асортиментом на ринку України.

Логістична діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт» з кожним роком зазнає динамічних змін, як і будь-який інший вид діяльності, а тому потребує постійного вдосконалення з метою збереження конкурентних позицій підприємства. Макроекономічні ринкові умови, уподобання споживачів, логістичні технології та комунікаційні процеси змушують логістичні відділи систематично оцінювати свої дії, переглядати та змінювати стратегії і плани,



вимірювати результати своєї діяльності.

На підставі аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел потрібно зауважити, що наука ще не виробила комплексної системи оцінювання ефективності логістичних процесів на підприємстві. За нашим баченням алгоритм та шкала оцінювання ефективності логістичних процесів ТОВ «Текстиль-Контакт» повинна містити основні критерії результативності та ефективності з урахуванням різної ваги впливу цих критеріїв на кінцевий результат та бути доступною для практичного застосування.

## **2.2 Оцінювання системи управління логістичними процесами на підприємстві**

Для оцінки ефективності системи управління логістичними процесами ТОВ «Текстиль-Контакт» проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр. (табл. 2.3) на основі фінансової звітності підприємства (додаток Е).

У 2017 році сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «Текстиль-Контакт» склав 718790 тис.грн. В 2018 році приріст склав 31,37 % порівняно з роком раніше. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 24,09 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2019 року сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «Текстиль-Контакт» становив 1171732 тис. грн.

У 2018 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в ТОВ «Текстиль-Контакт» залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2019 році ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки. Приріст значення показника становить 20,31 % порівняно з роком раніше.

У 2017 році сума валового прибутку ТОВ «Текстиль-Контакт» становила 168798 тис. грн., що свідчить про ефективний контроль за собівартістю

продукції. В 2018 році сума валового прибутку склала 200883 тис. грн, а в 2019 році склала 277355 тис. грн.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр., тис.грн.**

| Показники  | 2017   | 2018   | 2019    | Абсолютне відхилення, +/- |               | Відносне відхилення, % |               |
|--|--------|--------|---------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|  |        |        |         | 2018/<br>2017             | 2019/<br>2018 | 2018/<br>2017          | 2019/<br>2018 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 718790 | 944276 | 1171732 | 225486                    | 227456        | 31,37                  | 24,09         |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)               | 549992 | 743393 | 894377  | 193401                    | 150984        | 35,16                  | 20,31         |
| Валовий прибуток (збиток)  | 168798 | 200883 | 277355  | 32085                     | 76472         | 19,01                  | 38,07         |
| Інші операційні доходи   | 1332   | 32780  | 5234    | 31448                     | -27546        | 2360,96                | -84,03        |
| Адміністративні витрати  | 38441  | 43865  | 19244   | 5424                      | -24621        | 14,11                  | -56,13        |
| Витрати на збут  | 39268  | 65750  | 127193  | 26482                     | 61443         | 67,44                  | 93,45         |
| Інші операційні витрати  | 13480  | 40586  | 13155   | 27106                     | -27431        | 201,08                 | -67,59        |
| Фінансові результати від операційної діяльності                          | 78941  | 83462  | 122997  | 4521                      | 39535         | 5,73                   | 47,37         |
| Інші фінансові доходи  | 139    | 4      | 54      | -135                      | 50            | -97,12                 | 1250          |
| Інші доходи  | 8      | 110    | 523     | 102                       | 413           | 1275                   | 375,45        |
| Фінансові витрати  | 33095  | 52656  | 52093   | 19561                     | -563          | 59,11                  | -1,07         |
| Втрати від участі в капіталі   | 860    | 0      | 0       | -860                      | 0             | -100                   | 0             |
| Інші витрати   | 0      | 217    | 44099   | 217                       | 43882         | 0                      | 20222,12      |
| Фінансові результати до оподаткування                                    | 45133  | 30703  | 27382   | -14430                    | -3321         | -31,97                 | -10,82        |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності                             | 10938  | 11106  | 2354    | 168                       | -8752         | 1,54                   | -78,8         |
| Чистий фінансовий результат  | 34195  | 19597  | 25028   | -14598                    | 5431          | -42,69                 | 27,71         |

У 2017 році сума витрат на збут становила 39268 тис. грн. Приріст витрат на збут становив у 2018 році 67,44 % в порівнянні з 2017 роком. Це пов'язано зі зростанням ціни на паливо. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування обсягів продажу. В 2019 році спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 93,45 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2019 року сума комерційних витрат

становила 127193 тис. грн.

На початок 2017 року сума адміністративних витрат становила 38441 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2018 році 14,11 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на -56,13 %. На кінець 2019 року сума управлінських витрат становила 19244 тис.грн.

У 2017 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 78941 тис.грн., що свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток організації в першу чергу. В 2018 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 83462 тис.грн., а в 2019 році - 122997 тис.грн.

У 2017 році сума фінансового результату до оподаткування ТОВ «Текстиль-Контакт» становила 45133 тис.грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2018 році сума прибутку до оподаткування склала 30703 тис.грн., а в 2019 році - 27382 тис.грн.

Як результат розглянутих вище факторів ТОВ «Текстиль-Контакт» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2017 році, який склав 34195 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2018 році становить 19597 тис.грн. Це позитивне явище, що свідчить про те, що ТОВ «Текстиль-Контакт» діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. На кінець досліджуваного періоду підприємство так само сформувало чистий прибуток, що підтверджує висновок про ефективну діяльність. За 2019 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 25028 тис.грн.

Проведемо оцінювання ефективності управління логістичними активами ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр. (табл. 2.4). Типовими показниками ефективності управління логістичними активами є: оборотність загальних активів, оборотності запасів, оборотність готової продукції, оборотність обігових коштів, тривалість операційного циклу.



Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності управління логістичними активами  
ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр.**

| Показники   | Роки  |       |        | Абсолютне відхилення, +,- |               | Відносне відхилення, % |               |
|---|-------|-------|--------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|   | 2017  | 2018  | 2019   | 2018/<br>2017             | 2019/<br>2018 | 2018/<br>2017          | 2019/<br>2018 |
| Оборотність активів (обороті)                       | 4,25  | 2,51  | 2,48   | -1,74                     | -0,02         | -40,93                 | -0,99         |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)    | 8,83  | 4,81  | 4,02   | -4,02                     | -0,79         | -45,51                 | -16,35        |
| Період одного обороту обігових коштів (днів)        | 40,77 | 74,82 | 89,45  | 34,05                     | 14,63         | 83,53                  | 19,55         |
| Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)            | 32,4  | 22,86 | 13,95  | -9,55                     | -8,91         | -29,46                 | -38,96        |
| Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів) | 151,6 | 106,2 | 124,02 | - 45,3                    | 17,77         | - 29,9                 | 16,73         |
| Період операційного циклу (днів)                    | 40,24 | 75,1  | 89,43  | 34,85                     | 14,33         | 86,6                   | 19,08         |
| Період одного обороту запасів (днів)                | 11,11 | 15,75 | 25,8   | 4,64                      | 10,05         | 41,77                  | 63,83         |

На початок 2017 року значення показника оборотності активів становило 4,25. За допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг ТОВ «Текстиль-Контакт» на суму 4,25 гривень. В 2018 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 2,51 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів ТОВ «Текстиль-Контакт» загалом. В 2019 році продовжується зниження показника і на кожен гривню вкладену в активи підприємство отримало 2,48 гривень чистого доходу. Це вказує на постійне зниження ефективності використання активів протягом усього періоду.

У 2017 році оборотні активи здійснили 8,83 обороти. В 2018 році спостерігається зниження показника на 4,02, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно. Зниження інтенсивності використання оборотних активів відбувається протягом усього періоду. В 2019 році вони здійснили 4,02 обороти, тобто на 0,79 менше, ніж роком раніше.

Відповідно при зниженні оборотності середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2017 року значення показника одного обороту оборотних активів становить 40,77 днів, то в 2019 році – 89,45 днів.

В 2017 році запаси здійснили 32,4 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2018 році значення показника знижується на 9,55 у порівнянні з попереднім роком. Це вказує на зниження ефективності управління запасами і може бути ознакою зниження збутової активності. В 2019 році тенденція залишається незмінною і відбувається зниження ефективності використання запасів ТОВ «Текстиль-Контакт». В 2019 році вони здійснили 13,95 оборотів.

Відповідно при зниженні оборотності запасів середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2017 року значення показника одного обороту запасів становить 11,11 днів, то в 2019 році – 25,8 днів.

Період операційного циклу означає період протягом якого сировина та матеріали, товари набувають грошову форму. Позитивною тенденцією є спадна динаміка. В 2018 році спостерігається збільшення операційного циклу в порівнянні з роком раніше на 34,85 днів. В 2019 році тенденція продовжується, тобто період, протягом якого сировина та матеріали, товари набувають грошової форми, постійно збільшувалася. Це негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки, при збільшенні тривалості операційного циклу збільшується час між закупівлею товарів, сировини й отриманням виручки, унаслідок чого знижується рентабельність підприємства.

Проведемо аналіз обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр., тис.грн**

| Статті логістичних витрат                    | 2017 рік |      | 2018 рік |      | 2019 рік |       |
|--|----------|------|----------|------|----------|-------|
|  | тис.грн  | %    | тис.грн  | %    | тис.грн  | %     |
| 1  | 2        | 3    | 4        | 5    | 6        | 7     |
| Витрати на закупівлю                         | 72498,8  | 36,2 | 95969,3  | 35,5 | 100205,9 | 30,3  |
| Виробничі логістичні витрати                 | 10844,1  | 4,9  | 12800,2  | 4,7  | 15972,7  | 4,8   |
| Витрати на збут                              | 27487,6  | 12,5 | 46879,8  | 17,4 | 92087,7  | 27,8  |
| Складські витрати                            | 16389,8  | 7,4  | 23119,5  | 8,6  | 24083,4  | 7,3   |
| Витрати на транспортування                   | 40499,1  | 18,4 | 46233,6  | 17,1 | 48219,6  | 14,6  |
| Витрати на управління матеріальними потоками | 13749,8  | 6,2  | 19030,9  | 7,0  | 21611,6  | 6,5   |
| Витрати на логістичне адміністрування        | 10999,8  | 5,0  | 17841,4  | 6,6  | 20448,9  | 6,2   |
| Витрати на сервіс                            | 7599,7   | 3,5  | 8160,3   | 3,0  | 8325     | 2,5   |
| Всього логістичних витрат                    | 200069   | 100  | 270035   | 100  | 330955   | 100,0 |

Згідно з наведеними даними можна зробити висновок, що з кожним роком логістичні витрати ТОВ «Текстиль-Контакт» мають тенденцію до зростання. В 2017 році логістичні витрати ТОВ «Текстиль-Контакт» становили 200069 тис.грн., в 2018 році вони становили 270035 тис.грн, що на 22,7% більше за показник 2017 року. В 2019 році логістичні витрати підприємства зросли на 22,6% та становили 330955 тис.грн. У загальній структурі логістичних витрат ТОВ «Текстиль-Контакт» переважну більшість становлять витрати на закупівлю (30,3% у 2019 році), витрати на транспортування (14,6% у 2019 році), витрати на збут (27,8% у 2019 році).

Проведемо аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр. (табл. 2.6).



Таблиця 2.6

**Оцінювання показників-індикаторів ефективності управління  
логістичними витратами ТОВ «Текстиль- Контакт» за 2017-2019 рр.**

| Показники  | Роки   |        |         | Абсолютне відхилення, +,- |               | Відносне відхилення, % |               |
|--|--------|--------|---------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|  | 2017   | 2018   | 2019    | 2018/<br>2017             | 2019/<br>2018 | 2018/<br>2017          | 2019/<br>2018 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.                                  | 718790 | 944276 | 1171732 | 452942,0                  | 227456,0      | 31,4                   | 24,1          |
| Повні витрати підприємства, тис.грн.   | 686074 | 957573 | 1152515 | 466441,0                  | 194942,0      | 39,6                   | 20,4          |
| Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.                                       | 399680 | 623974 | 782951  | 383271,0                  | 158977,0      | 56,1                   | 25,5          |
| Логістичні витрати підприємства, тис.грн.  | 220069 | 270035 | 330955  | 110886,0                  | 60920,0       | 22,7                   | 22,6          |
| Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства                | 32,1   | 28,2   | 28,7    | -3,4                      | 0,5           | -12,1                  | 1,8           |
| Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства       | 0,6    | 0,4    | 0,4     | -0,1                      | 0,0           | -21,4                  | -2,3          |
| Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації                           | 0,3    | 0,5    | 0,4     | 0,1                       | -0,1          | 73,1                   | -20,8         |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та повних витрат підприємства | -      | 0,4    | 0,9     | -                         | 0,5           | -                      | -             |
| Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів реалізації         | -      | 0,7    | 0,9     | -                         | 0,2           | -                      | -             |

Згідно даних таблиці 2.6, протягом 2017-2019 рр. частки, які складають логістичні витрати від повних витрат ТОВ «Текстиль-Контакт» становлять 32,1%, 28,2% та 28,7% відповідно. Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, кожне підприємство певну частину своїх витрат відносить до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 5-45 % і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Водночас, логістичні витрати ТОВ «Текстиль-Контакт» становитимуть малу частку в матеріальних витратах (0,4% у 2019 році). ТОВ «Текстиль-Контакт», протягом 2018-2019 рр., витрачає 0,4 грн. у складі всіх логістичних витрат на обслуговування однієї гривні матеріальних витрат.

В цілому, відбуватиметься подальше зростання ефективності формування логістичних витрат ТОВ «Текстиль-Контакт», адже темпи зростання логістичних витрат в 2019 році є меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції (0,9) та темпів росту повних витрат (0,9).

На основі розрахованих даних в табл. 2.5 та даних фінансової звітності ТОВ «Текстиль-Контакт» здійснено розрахунок інтегральних показників надійності логістичної системи підприємства за такими складовими як: сфери постачання, сфери виробництва, сфери транспортування, сфери складування та сфери збуту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Інтегральні показники надійності логістичної системи ТОВ  
«Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр.**

| Показники  | Роки |      |      | Відхилення, +/-<br>2019/2018 |
|--|------|------|------|------------------------------|
|  | 2017 | 2018 | 2019 |                              |
| Інтегральний показник надійності сфери постачання      | 2,3  | 2,1  | 2,8  | +0,7                         |
| Інтегральний показник надійності сфери виробництва     | 15,6 | 15,7 | 17,4 | +1,7                         |
| Інтегральний показник надійності сфери транспортування | 4,2  | 4,3  | 5,8  | +1,5                         |
| Інтегральний показник надійності сфери складування     | 10,3 | 8,7  | 11,5 | +2,8                         |
| Інтегральний показник надійності сфери збуту           | 6,1  | 4,3  | 3,0  | -1,3                         |
| Комплексний показник надійності логістичної системи    | 6,3  | 5,6  | 6,3  | +0,7                         |

Згідно даних табл. 2.7, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Текстиль-Контакт» в 2017 році становив 6,3, в 2018 році – 5,6, в 2019 році 6,3.

Як видно із розрахунків, комплексний показник надійності логістичної системи ТОВ «Текстиль-Контакт» в 2019 році зростає у порівнянні з 2018 роком, що є позитивною тенденцією для діяльності досліджуваного підприємства.

Якщо розглянути розрахунки інтегральних показників надійності за окремими сферами логістичної системи ТОВ «Текстиль-Контакт», можна побачити, що у 2019 році відбувається зниження інтегрального показника надійності сфери збуту на 1,3 у порівнянні з показником 2018 року.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр. у табл. 2.8.

Рентабельність активів ТОВ «Текстиль-Контакт» в 2017 році склала 20,2 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 20,2 копійок чистого прибутку. В 2018 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 5,21 копійок чистого прибутку. В 2019 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 5,3 %.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» за 2017-2019 рр., %**

| Показники   | Роки  |       |       | Абсолютне відхилення,<br>+,- |           |
|---|-------|-------|-------|------------------------------|-----------|
|   | 2017  | 2018  | 2019  | 2018/2017                    | 2019/2018 |
| Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком                         | 20,2  | 5,21  | 5,3   | -15                          | 0,1       |
| Рентабельність власного капіталу  | 66,95 | 17,51 | 18,64 | -49,45                       | 1,14      |
| Рентабельність основних засобів   | 35,11 | 9,86  | 11,33 | -25,25                       | 1,47      |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації             | 12,67 | 9,67  | 11,17 | -3,01                        | 1,51      |
| Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності | 10,98 | 8,84  | 10,5  | -2,14                        | 1,66      |
| Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком                     | 4,76  | 2,08  | 2,14  | -2,68                        | 0,06      |

*Джерело: складено автором*

Щодо показника рентабельності власного капіталу ТОВ «Текстиль-Контакт», то в 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла



їм 66,95 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 17,51 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2019 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 18,64 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність основних засобів ТОВ «Текстиль-Контакт» в 2017 році склала 35,11 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0,35 грн. чистого прибутку. В 2018 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,1 грн. чистого прибутку. В 2019 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 11,33%.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2017 році значення показника становило 12,67 %. Тобто в ТОВ «Текстиль-Контакт» залишалися кошти для здійснення інших витрат. В 2018 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 9,67 %. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0,11 гривень прибутку від реалізації.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2017 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,05 грн. чистого прибутку. В 2018 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 2,08 %. На кінець 2019 року значення показника становило 2,14 %.

Отже, проведений аналіз системи управління логістичними процесами на ТОВ «Текстиль-Контакт» дозволив встановити, що підприємство має

достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібно́ї торгівлі України [27, с.208].

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКСТИЛЬ-КОНТАКТ»

#### 3.1 Розробка плану оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»

В умовах нестабільної політичної та ринкової ситуації в країні, керівництво ТОВ «Текстиль-Контакт» повинно постійно контролювати не тільки діяльність підприємства, а і кожен бізнес процес на підприємстві, що відбуваються. Під час прийняття рішення керівник повинен опиратися на обізнаність про реальний стан справ на підприємстві, це в свою чергу буде впливати на ефективність такого рішення. Контролінг виступає засобом досягнення безперервного поточного контролю за всіма підрозділами та процесами підприємства, вирішує питання перевірки, спостереження, обстеження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування.[20]

Практика логістики показує, що найвищих результатів у бізнесі досягають ті підприємства, які здатні приймати рішення спираючись не на власні відчуття, а на інформаційні потоки в інтегрованій структурі бізнесу: «проекування - закупівля - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Для цього потрібно впровадити адаптивну систему контролінгу з орієнтацією на управління логістикою, це підвищить ефективність управління логістичними процесами ТОВ «Текстиль-Контакт».

В процесі контролінгу необхідною умовою досягнення цілей логістичної стратегії є вимірювання результатів управління логістичними процесами ТОВ «Текстиль-Контакт», так як вони забезпечують зворотний зв'язок, необхідний для ефективного менеджменту. Контролінг логістики має два аспекти: по-перше, встановлення додаткової системи заходів (кількісних і якісних показників – KPI); по-друге, вимір результату прийняття логістичних рішень.

Контролінг піднімає управління логістичними процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.



Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.[21]

Враховуючи складність управління логістичними процесами на ТОВ «Текстиль-Контакт», для ефективної логістичної діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ логістичного контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні логістичного контролінгу штабна організаційна структура управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Бізнес процес відділу логістичного контролінгу показано на рисунку 3.1 та його декомпозицію на рисунку 3.2.

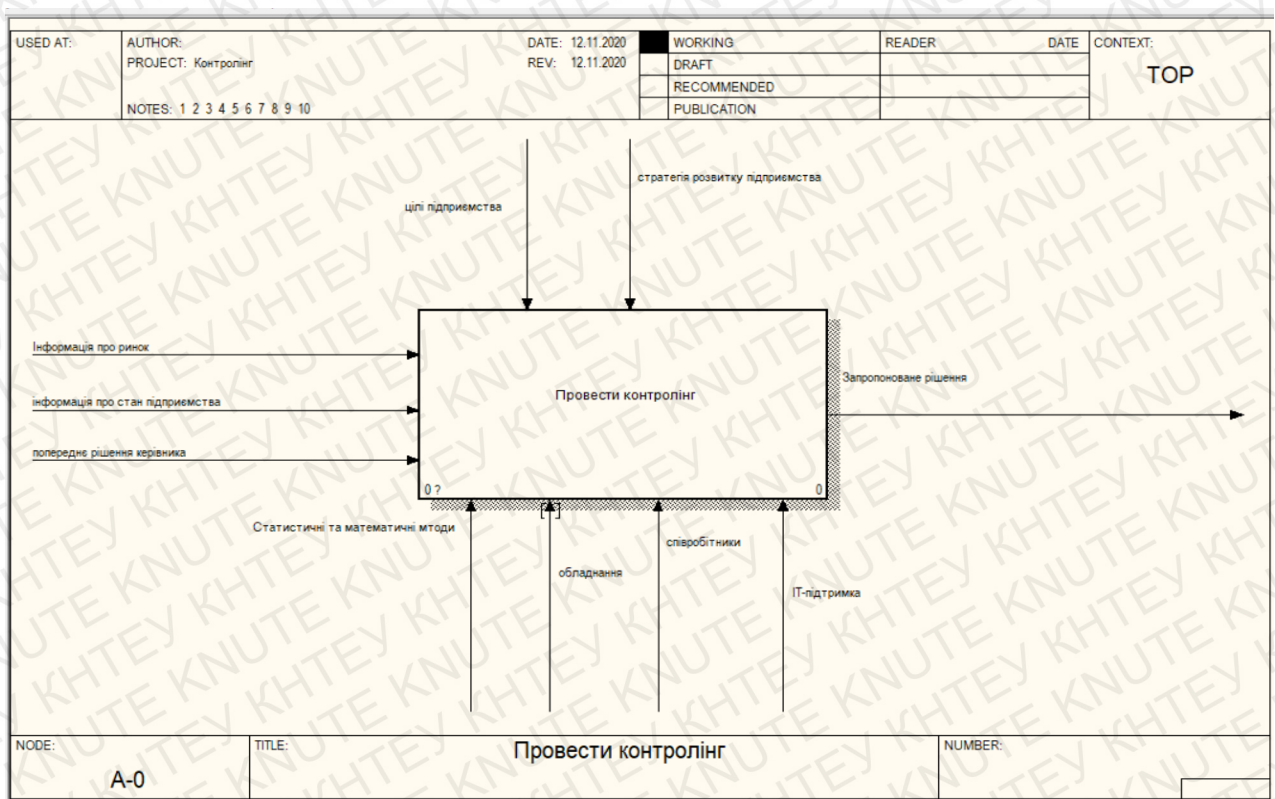


Рис. 3.1. Бізнес-процес системи логістичного контролінгу

ТОВ «Текстиль-Контакт»

*Джерело: складено автором*

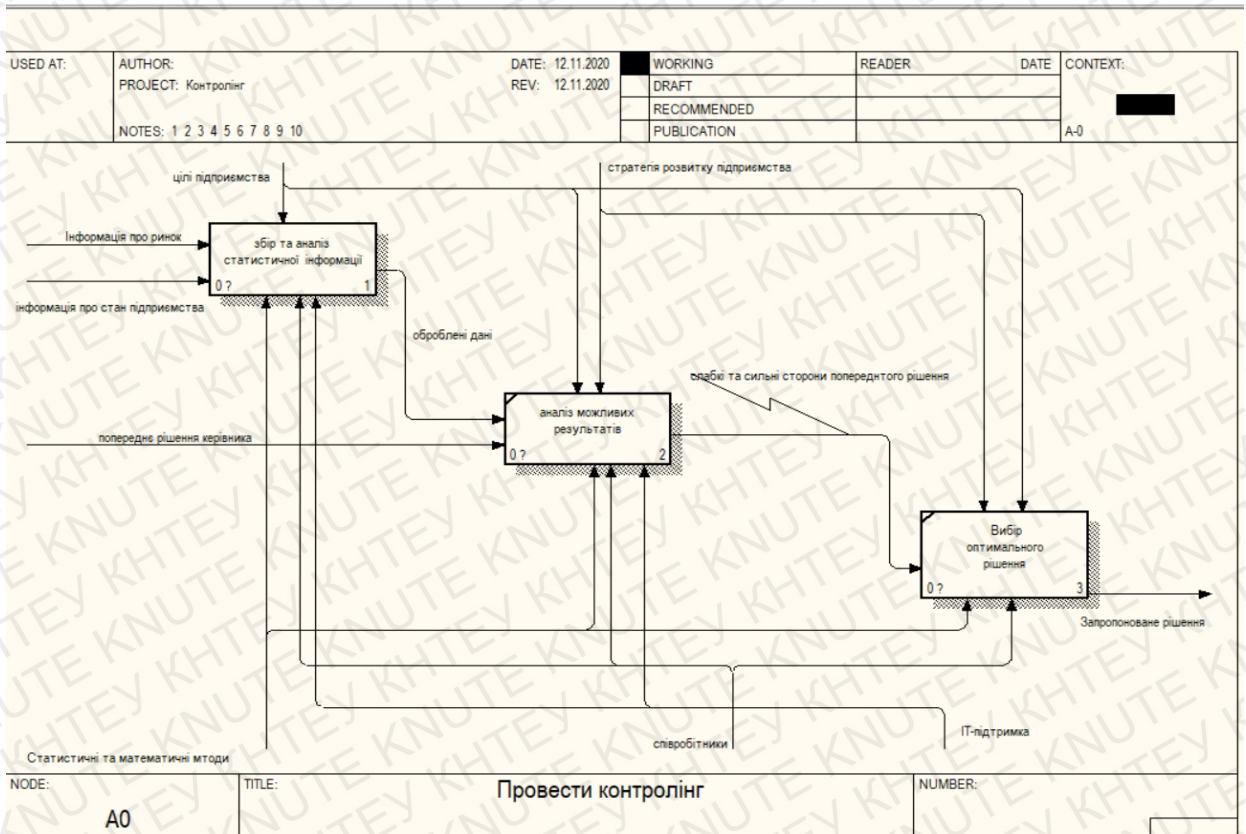


Рис. 3.2 Декомпозиція бізнес-процесу системи логістичного контролінгу  
ТОВ «Текстиль-Контакт»

Головним завданням відділу логістичного контролінгу є моніторинг стану процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів, а також ситуації на ринку тканин в Україні. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Текстиль-Контакт» інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації.

Впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ «Текстиль-Контакт»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Текстиль-Контакт»; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління логістичними



процесами на підприємстві.[22]

Необхідність впровадження у ТОВ «Текстиль-Контакт» логістичного контролінгу пояснюється такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою;
- прагнення до синтезу діяльності.

На початковому етапі процесу впровадження і адаптації достатнім буде включення до складу контролінгового відділу 3-4 співробітника, наділених відповідними посадовими обов'язками (додаток Є)

Основні функції системи логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» мають бути спрямовані на:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт»;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління;



- контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт».[23]

Також відділ логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан логістичних витрат підприємства, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного логістичного відділу підприємства, прогнозувати логістичні показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних логістичних підрозділів ТОВ «Текстиль-Контакт».

Крім того, відділ логістичного контролінгу проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методіку планування логістичної діяльності підприємства.

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві**

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищення ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Текстиль-Контакт» на засадах контролінгу.

Для відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» потрібно забезпечити працівників нового відділу необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.1.

За таблиці 3.1 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» становлять 77,98 тис.грн.

Таблиця 3.1

**Витрати (обладнання) на відкриття відділу логістичного контролінгу  
ТОВ «Текстиль-Контакт»**

| Найменування обладнання                                      | Строк служби<br>(в місяцях) | Амортизаційні<br>відрахування (за<br>квартал), % | Вартість,<br>тис.грн. |
|--|-----------------------------|--|-----------------------|
| Моноблок 23.8" HP All-in-One (1D9X5EA) (4 од.)               | 36                          | 15   | 51,20                 |
| МФУ струйне Epson L3101 (1 од.)                              | 36                          | 15   | 5,2                   |
| Проводний SIP-телефон Fanvil X3SG (1 од.)                    | 36                          | 15   | 1,98                  |
| Меблі (крісла – 4 шт., письмові столи – 4 шт., шафи – 2 шт.) | 60                          | 10   | 19,6                  |
| Всього:  | -                           | -  | 77,98                 |

*Джерело: складено автором*

Загальні витрати на організацію роботи відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт»**

| Заходи  | Бюджет,<br>грн. |
|---|-----------------|
| 1. Покупка і установка устаткування, комунікацій  | 77980           |
| 2. Пошук і підготовка персоналу   | 22000           |
| Всього витрати на відкриття відділу   | 99980           |
| 1. Витрати на заробітну плату персоналу(4 чол.),<br>1 міс. = $1*13000 + 3*10000 = 43000$ грн. На рік $43000*12$ | 512000          |
| 2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 9460,0 грн.<br>На рік<br>$9460*12$                        | 113520          |
| Всього витрати на забезпечення поточної діяльності  | 625520          |
| Витрати разом   | 725500          |

*Джерело: складено автором*

Необхідні витрати на відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» складають 725,5 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт».

Проведемо аналіз сценаріїв розвитку проекту, для того щоб оцінити вплив на нього при одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз, для спрощення, представлено обмеженою кількістю сценаріїв до двох: реалістичний, песимістичний.[24]

З основних позитивних результатів функціонування логістичного контролінгового механізму слід відзначити такі:

- зростання обсягів реалізації продукції від 0,2 до 0,8 %;
- зростання рентабельності від 0,8 до 1,1 %;
- збільшення прибутку від 1,0 до 1,2 %;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;
- підвищення продуктивності праці до 2,0 %;

Візьмемо за реалістичні прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Текстиль-Контакт» – 0,8%, за песимістичним прогнозом – 0,2% (табл. 3.3) дані про річний чистий дохід – за 2019 р

Таблиця 3.3

**Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу логістичного контролінгу  
ТОВ «Текстиль-Контакт»**

| Показник   | Ефект від відкриття відділу логістичного контролінгу<br>ТОВ «Текстиль-Контакт» |                                 |
|--|--|---------------------------------|
|  | Реалістичний прогноз   | Песимістичний прогноз           |
| % від абсолютного значення чистого доходу від реалізації | 0,8  | 0,2                             |
| Всього, тис. грн.  | $(1171732,5 * 0,008) = 9373,86$  | $(1171732,5 * 0,002) = 2343,46$ |

*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці 3.3, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл.



## 3.4.

Таблиця 3.4.

**Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» за реалістичним сценарієм розвитку**

| Параметр  | Роки    |         |         |         |         | Разом    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|   | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |          |
| Чистий дохід послуг, тис.грн. від реалізації      | 9373,86 | 9448,85 | 9524,44 | 9600,63 | 9677,44 | 47625,21 |
| Собівартість наданих послуг, тис.грн.             | 58,00   | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 58,00    |
| Валовий прибуток, тис.грн.                        | 9315,86 | 9448,85 | 9524,44 | 9600,63 | 9677,44 | 47567,21 |
| Адміністративні витрати і збутові                 | 225,46  | 227,26  | 299,99  | 313,08  | 372,71  | 1438,50  |
| Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.  | 9090,40 | 9221,58 | 9224,45 | 9287,56 | 9304,73 | 46128,71 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | 1636,27 | 1659,88 | 1660,40 | 1671,76 | 1674,85 | 8303,17  |
| Чистий прибуток, тис.грн.                         | 7454,12 | 7561,70 | 7564,05 | 7615,80 | 7629,88 | 37825,55 |
| Рентабельність, %                                 | 79,5    | 80,0    | 79,4    | 79,3    | 78,8    | 79,4     |

*Джерело: складено автором*

Згідно табл. 3.4, дохід від реалізації продукції після відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» щорічно зростатиме на 0,8%. В загальному, після відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» за перші 5 років зросте на 47625,24 тис. грн. додаткового чистого доходу від реалізації продукції підприємством.

Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.5.

Згідно табл. 3.5, дохід від реалізації продукції після відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» щорічно зростатиме на 0,2%. В загальному, після відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» за перші 5 років зросте на 11764,28 тис. грн. чистого доходу від реалізації продукції підприємством додатково.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття відділу логістичного контролю ТОВ «Текстиль-Контакт» можна

зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Таблиця 3.5

**Фінансові результати проекту відкриття відділу логістичного контролінгу  
ТОВ «Текстиль-Контакт» за песимістичним сценарієм розвитку**

| Параметр  | Роки    |         |         |         |         | Разом    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|   | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |          |
| Чистий дохід послуг від реалізації, тис.грн.      | 2343,46 | 2348,15 | 2352,85 | 2357,55 | 2362,27 | 11764,28 |
| Собівартість наданих послуг, тис.грн.             | 58,00   | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 0,00    | 58,00    |
| Валовий прибуток, тис.грн.                        | 2285,46 | 2348,15 | 2352,85 | 2357,55 | 2362,27 | 11706,28 |
| Адміністративні витрати і збутові                 | 225,46  | 225,91  | 230,03  | 230,77  | 234,15  | 1146,33  |
| Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.  | 2060,00 | 2122,24 | 2122,82 | 2126,78 | 2128,12 | 10559,96 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн. | 370,80  | 382,00  | 382,11  | 382,82  | 383,06  | 1900,79  |
| Чистий прибуток, тис.грн.                         | 1689,20 | 1740,24 | 1740,71 | 1743,96 | 1745,06 | 8659,17  |
| Рентабельність, %                                 | 72,1    | 74,1    | 74,0    | 74,0    | 73,9    | 73,6     |

*Джерело: складено та розраховано автором*

Оцінювання ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства. При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» використаємо такі показники оцінки ефективності реальних інвестицій, як: чистий приведений дохід (NPV); індекс рентабельності (PI); період окупності інвестицій (PP); внутрішня ставка прибутковості (IRR) (табл. 3.6- 3.7).

Розраховано чистий приведений дохід (NPV) за формулою 3.1:

$$NPV = ЧГП - I \quad (3.1)$$

де ЧГП - сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

IВ - сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розраховано індекс рентабельності (PI) за формулою 3.2:

$$PI = \frac{ЧГП}{IВ}, \quad (3.2)$$



Розраховано період окупності інвестицій (PP) за формулою 3.3:

$$PP = \frac{IB}{\overline{ЧГП}} \quad (3.3)$$

де  $\overline{ЧГП}$  середньорічна сума чистого грошового потоку за період робота проекту.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt{\frac{\overline{ЧГП}}{IB}}, \quad (3.4)$$

За реалістичним сценарієм розвитку схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» наведена в додатку Ж,

Згідно даних з додатку Ж, за реалістичним сценарієм розвитку індекс прибутковості проекту становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

За песимістичним сценарієм розвитку схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» наведена в додатку З  
Чинники впливу: залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві. Чинники які сприяють розвитку песимістичного сценарію: економічні (пандемія, інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Згідно даних з додатку З, за песимістичним сценарієм розвитку індекс прибутковості проекту становить 16,49, отже проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,30 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Таким чином відкриття відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт» надасть можливість координувати логістичну діяльність для досягнення поставлених цілей підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт», надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття оптимальних управлінських рішень, ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.



## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки:

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

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

2. Відповідно до проведеного дослідження, існує ряд факторів, що впливають на логістичні процеси ТОВ «Текстиль-Контакт», а саме: нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «Текстиль-Контакт» є економічні (пандемія та інфляція, зокрема, зростання курсу долара) та політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Текстиль-Контакт», це залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

3. Проведений аналіз ефективності системи управління логістичними процесами на ТОВ «Текстиль-Контакт» дозволив встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління логістичними процесами, та є ряд

недоліків, що потребують виправлення у майбутньому для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного підприємства в цілому, та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі України.

4. На підставі проведеного нами дослідження, запропоновано відкриття на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт» відділу логістичного контролінгу надасть можливість: координувати логістичну діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо здійснення логістичних процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

5. Доведено необхідність загальногосподарським ефектом від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 роки, внутрішня норма рентабельності – 8,4%. Індекс прибутковості проекту відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-Контакт» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,30 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448с.
2. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т.Є. Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.
3. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с
4. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. - 2-е изд., испр. - М.: Эксмо. - 2007.-592 с
5. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
6. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підр./ Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шклядшломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. - 416 с.
7. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
8. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. - Пенза: Приор, 2000. - 128 с
9. Хлус А. Логистический аудит по технологии LFA [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.lfa.co.ua/files/download/78.html](http://www.lfa.co.ua/files/download/78.html).
10. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271
11. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів:



Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.

12. Терентьев П.А. Классификации и модели логистики возвратных потоков // Логистика сегодня. - 2010. - № 4(40). - С. 242-251.

13. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л.А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24-27

14. Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. Пособие / Е. А. Голиков. - М.: Флинта: МПСИ, 2007. - 568 с.

15. Реинжиниринг бизнес-процессов логистической системы [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://logists.by/content/reinzhiniring-biznes-processov-logis>

16. І.П.Міщук Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі/ Механізм регулювання економіки, 2012, № 4

17. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 319 с.

18. Методика оцінки надійності логістичних систем машинобудівних підприємств / Ю. М. Кулик // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 1. - С. 93–102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_1_11)

19. Совмещенный ABC и XYZ анализ в Ритейле [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/datawiz/blog/269167/>

20. А. І. Кузнецова МОДЕЛЬ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА/ Економіка та держава № 10/2014

21. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.

22. Аксенія Назаренко КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА/ Зб. наук. праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління», 2014. Вип. 28

23. Козак Л. С. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві / Л. С. Козак // Вісн. Нац. транспортного

університету. – 2015. – №33. – С. 164-173.

24. Згуровський М.З. Геоекономічні сценарії розвитку і Україна - К. : Академія, 2010. – 323 с

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Зміст сновних видів фазової логістичної діяльності

| Вид фазової логістичної діяльності | Фазові логістичні функції та процеси   |
|------------------------------------|--|
| Розподіл (збут)                    | Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції  |
| Постачання                         | Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання. |
| Рециклінг                          | Планування процесів рециклювання; складування та зберігання відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.  |



**Розрахунок інтегральних показників надійності логістичної системи на підприємстві**

| Показники  | Формула розрахунку   |
|--|--|
| Інтегральний показник надійності сфери постачання      | $IS = \frac{Пв}{\sum ЛВ_S}$ <p>де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ<sub>S</sub> – сума логістичних витрат сфери постачання</p>      |
| Інтегральний показник надійності сфери виробництва     | $IP = \frac{Пв}{\sum ЛВ_P}$ <p>де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ<sub>P</sub> – сума логістичних витрат сфери виробництва</p>     |
| Інтегральний показник надійності сфери транспортування | $IC = \frac{Пв}{\sum ЛВ_C}$ <p>де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ<sub>C</sub> – сума логістичних витрат сфери транспортування</p> |
| Інтегральний показник надійності сфери складування     | $IW = \frac{Пв}{\sum ЛВ_W}$ <p>де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ<sub>W</sub> – сума логістичних витрат сфери складування</p>     |
| Інтегральний показник надійності сфери збуту           | $IM = \frac{Пв}{\sum ЛВ_M}$ <p>де Пв – валовий прибуток підприємства; ЛВ<sub>M</sub> – сума логістичних витрат сфери збуту</p>           |
| Комплексний показник надійності логістичної системи    | $R_{LSE} = \sqrt[5]{IS * IP * IC * IW * IM}$   |

## Додаток В

### Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «Текстиль-Контакт» із застосуванням PEST – аналізу

| Група факторів | Фактор  | Напрямок впливу | Стан фактору  |
|----------------|---|-----------------|---|
| 1              | 2   | 3               | 4   |
| Політичні      | Політична нестабільність  | -               | Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг  |
|                | Податкове законодавство<br>Зміни в оподаткуванні                            | +/-             | З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 25 грудня 2019 року Верховна Рада України прийняла закон, яким внесла зміни до Податкового кодексу України. 1 січня 2019 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2018 року № 1797-VIII  |
|                | Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень | +               | Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь  |
|                | Євроінтеграція  | +               | Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС, розпочавши переговорний процес з Європейським Союзом щодо укладання нової Угоди про вільну торгівлю з метою подальшого набуття права у безперешкодному пересуванні товарів, послуг, робочої сили та капіталів. Нині у розвитку ринку транспортно-логістичних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом |
|                | Членство у СОТ  | +               | Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку   |
| Економічні     | Вплив світової фінансово-економічної кризи                                  | -               | Під впливом світової фінансово-економічної кризи, протягом останніх років Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських портів- конкурентів                                  |
| Економічні     | Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної заробітної плати             | +               | Мін. з/п з 01.01.2018 по 30.04.2018 - 1378 грн.<br>з 01.05.2018 по 30.11.2018 – 1450 грн.<br>з 01.12.2018 – 1600 грн.<br>з 01.01.2019 – 3200 грн.<br>з 01.01.2018 по 31.12.2018 – 3 723 грн.  |

|              |  |     |   |
|--------------|--|-----|---|
|              |  |     | з 01.01.2019 по 31.12.2019 – 4 173 грн.<br>з 01.01.2020 по 31.08.2020 – 4723 грн.<br>з 01.09.2020 року – 5000 грн.  |
|              | Загальна економічна ситуація в країні<br>Рівень інфляції                   | -   | Рівень інфляції в Україні за 2019 р. зріс до 4,1%, порівняно із 2018р. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті [ <a href="https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/2020/">https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/2020/</a> ]   |
|              | Комунальні витрати і тарифи на обслуговування                              | -   | Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування.  |
|              | Кон'юнктура конкретного ринку  | -   | Жорстка конкуренція на ринку роздрібної торгівлі регіону, зростання числа потенційних конкурентів   |
|              | Збільшення рівня безробіття  | -   | Рівень безробіття (за методологією МОП) за період січень/червень – 9,6 % в 2020 року [ <a href="http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/rp_reg/reg_u/arh_rbn_u.htm">http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/rp_reg/reg_u/arh_rbn_u.htm</a> ]  |
| Соціальні    | Рівень заробітної плати.<br>Мотивація трудової діяльності та її значимість | -   | за 2019 рік дохід населення збільшився на 13,9% порівняно із 2018 [ <a href="http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdn/dvn/dvn_u/dvn_kv19_u.htm">http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/gdn/dvn/dvn_u/dvn_kv19_u.htm</a> ].  |
|              | Імідж підприємства на ринку роздрібної торгівлі                            | -   | ТОВ «Текстиль-Контакт» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку   |
|              | Рівень освіти працівників  | +/- | Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зменшилася у 2019/2018 навчальному році на 8,1% до 2018/2019 н.р. [ <a href="http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html">http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html</a> ]<br>Проте у ВНЗ I-IV рівнів акредитації цей показник зменшився на 6,7%, [ <a href="http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html">http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html</a> ] |
| Технологічні | Інновації, що стосуються логістичних процесів                              | +   | Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.   |
|              | Інші технологічні інновації  | +/- | Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.   |
|              | Вимоги до кваліфікації працівників   | +   | Всі працівники, які задіяні в діяльності ТОВ «Текстиль- Контакт» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.   |

Джерело: складено автором на основі державної статистики



## Аналіз доходу доходу підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» За методом АВС-аналізу

| Вид Тканини              | Дохід від реалізації тис грн | Частка доходу | Кумулятивна Частка | Група АВС |
|--------------------------|------------------------------|---------------|--------------------|-----------|
| Ненатуральні тканини     | 693291,68                    | 20,378%       | 20,38%             | А         |
| бавовна смесовой         | 512882,71                    | 15,075%       | 35,45%             | А         |
| Трикотаж                 | 198678,24                    | 5,840%        | 41,29%             | А         |
| бавовна                  | 175841,66                    | 5,168%        | 46,46%             | А         |
| Жаккард                  | 171274,35                    | 5,034%        | 51,50%             | А         |
| Віскоза полівіскоза      | 163080,04                    | 4,793%        | 56,29%             | А         |
| Сітка                    | 101555,61                    | 2,985%        | 59,27%             | А         |
| Велюр/бархат             | 98331,62                     | 2,890%        | 62,16%             | А         |
| Атлас/сатин              | 74017,38                     | 2,176%        | 64,34%             | А         |
| Шерсть полушерсть        | 65285,75                     | 1,919%        | 66,26%             | А         |
| Плашеві                  | 62196,10                     | 1,828%        | 68,09%             | А         |
| Шифон                    | 55345,12                     | 1,627%        | 69,71%             | А         |
| Рогожка                  | 52658,47                     | 1,548%        | 71,26%             | А         |
| Батист                   | 48359,82                     | 1,421%        | 72,68%             | А         |
| Тесьма                   | 47553,82                     | 1,398%        | 74,08%             | А         |
| Бязь                     | 46479,16                     | 1,366%        | 75,45%             | А         |
| Вуаль                    | 34254,87                     | 1,007%        | 76,45%             | А         |
| Ворсові                  | 32374,21                     | 0,952%        | 77,41%             | А         |
| Гардинне полотно (гіпюр) | 31165,21                     | 0,916%        | 78,32%             | А         |
| Органза                  | 31165,21                     | 0,916%        | 79,24%             | А         |
| Креп                     | 29956,22                     | 0,881%        | 80,12%             | В         |
| Шенілл                   | 29821,89                     | 0,877%        | 80,99%             | В         |
| Міха                     | 27538,23                     | 0,809%        | 81,80%             | В         |
| Фатін                    | 25388,90                     | 0,746%        | 82,55%             | В         |
| Льон                     | 24851,57                     | 0,730%        | 83,28%             | В         |
| Блекаут                  | 24717,24                     | 0,727%        | 84,01%             | В         |
| Гіпюр                    | 24314,24                     | 0,715%        | 84,72%             | В         |
| Коттон, джинс            | 24314,24                     | 0,715%        | 85,44%             | В         |
| Шовк                     | 23239,58                     | 0,683%        | 86,12%             | В         |
| Дралон                   | 22030,58                     | 0,648%        | 86,77%             | В         |
| Штапель                  | 20552,92                     | 0,604%        | 87,37%             | В         |
| Ластичні                 | 20284,26                     | 0,596%        | 87,97%             | В         |
| Кисея                    | 20284,26                     | 0,596%        | 88,56%             | В         |
| Мереживо                 | 19343,93                     | 0,569%        | 89,13%             | В         |
| Тафта                    | 18134,93                     | 0,533%        | 89,66%             | В         |
| Утеплювачі               | 15851,27                     | 0,466%        | 90,13%             | В         |
| Гобелен                  | 15448,27                     | 0,454%        | 90,58%             | В         |
| Вафельна                 | 15313,94                     | 0,450%        | 91,04%             | В         |
| Саржа                    | 13836,28                     | 0,407%        | 91,44%             | В         |
| Габардин                 | 11955,62                     | 0,351%        | 91,79%             | В         |
| Замш                     | 11821,29                     | 0,347%        | 92,14%             | В         |
| Нубук                    | 11686,96                     | 0,344%        | 92,48%             | В         |
| Ситец                    | 11552,62                     | 0,340%        | 92,82%             | В         |
| Сатин                    | 11283,96                     | 0,332%        | 93,16%             | В         |
| Поплин                   | 10477,96                     | 0,308%        | 93,46%             | В         |
| Фланель                  | 10074,96                     | 0,296%        | 93,76%             | В         |
| Футер                    | 9806,30                      | 0,288%        | 94,05%             | В         |
| Коміри, довязи           | 9671,96                      | 0,284%        | 94,33%             | В         |
| Біфлекс                  | 9537,63                      | 0,280%        | 94,90%             | В         |
| Букле                    | 9537,63                      | 0,280%        | 95,18%             | В         |
| Кулерні                  | 8597,30                      | 0,253%        | 95,43%             | С         |

|                                  |            |         |         |   |
|----------------------------------|------------|---------|---------|---|
| Парча                            | 7925,64    | 0,233%  | 95,66%  | С |
| Джерсі                           | 7388,31    | 0,217%  | 95,88%  | С |
| Фурнітура і аксесуари для одягу  | 6985,31    | 0,205%  | 96,09%  | С |
| Лакоста                          | 6985,31    | 0,205%  | 96,29%  | С |
| Бахрома                          | 6850,97    | 0,201%  | 96,49%  | С |
| Оксфорд                          | 6716,64    | 0,197%  | 96,69%  | С |
| Плюш                             | 6447,98    | 0,190%  | 96,88%  | С |
| Фліс                             | 6447,98    | 0,190%  | 97,07%  | С |
| Неткане полотно                  | 5910,64    | 0,174%  | 97,24%  | С |
| Синтепон                         | 5238,98    | 0,154%  | 97,40%  | С |
| Кашемір                          | 5104,65    | 0,150%  | 97,55%  | С |
| Дублірін, флізелін               | 5104,65    | 0,150%  | 97,70%  | С |
| Шнур декоративний                | 4970,31    | 0,146%  | 97,84%  | С |
| Ангора                           | 4835,98    | 0,142%  | 97,98%  | С |
| Мікрофібра                       | 4835,98    | 0,142%  | 98,13%  | С |
| Рип-стоп                         | 4029,98    | 0,118%  | 98,24%  | С |
| Вельвет                          | 4029,98    | 0,118%  | 98,36%  | С |
| Крепдешин                        | 4029,98    | 0,118%  | 98,48%  | С |
| Тенсел                           | 3895,65    | 0,115%  | 98,60%  | С |
| Грета                            | 3895,65    | 0,115%  | 98,71%  | С |
| Екокоттон                        | 3626,99    | 0,107%  | 98,82%  | С |
| Медичні тканини                  | 3492,65    | 0,103%  | 98,92%  | С |
| Ткани из вторсырья ( recycling ) | 3089,65    | 0,091%  | 99,01%  | С |
| Марлевка                         | 2955,32    | 0,087%  | 99,10%  | С |
| Штучна шкіра                     | 2820,99    | 0,083%  | 99,18%  | С |
| Дубльонка штучна                 | 2820,99    | 0,083%  | 99,26%  | С |
| Бондінг                          | 2686,66    | 0,079%  | 99,34%  | С |
| Картелі                          | 2686,66    | 0,079%  | 99,42%  | С |
| Дайвінг                          | 2283,66    | 0,067%  | 99,49%  | С |
| Твід                             | 2149,33    | 0,063%  | 99,55%  | С |
| Брезент                          | 2014,99    | 0,059%  | 99,61%  | С |
| Мікровоаль                       | 2014,99    | 0,059%  | 99,67%  | С |
| Мішковина                        | 1880,66    | 0,055%  | 99,73%  | С |
| Діагональ                        | 1477,66    | 0,043%  | 99,77%  | С |
| Вижиг ( деворе )                 | 1209,00    | 0,036%  | 99,80%  | С |
| Махрові                          | 1209,00    | 0,036%  | 99,84%  | С |
| Волокнина                        | 1074,66    | 0,032%  | 99,87%  | С |
| Неопрен                          | 806,00     | 0,024%  | 99,90%  | С |
| Двунитка                         | 671,66     | 0,020%  | 99,92%  | С |
| Тік                              | 537,33     | 0,016%  | 99,93%  | С |
| Канвас                           | 537,33     | 0,016%  | 99,95%  | С |
| Канва                            | 537,33     | 0,016%  | 99,96%  | С |
| Карманка                         | 537,33     | 0,016%  | 99,98%  | С |
| Крупновязані                     | 537,33     | 0,016%  | 99,99%  | С |
| Интерлок                         | 203,12     | 0,006%  | 100,00% | С |
| Разом                            | 3402181,78 | 100,00% | 100,00% |   |

Додаток Д

Аналіз попиту на асортимент підприємства ТОВ «Текстиль-Контакт» За методом XYZ-аналізу

| Вид Тканини  | Обсяг реалізації тканин в 2020 р по місяцях, в пог м |       |       |       |       |       |       |       |       |       | Коефіцієнт варіації | Група XYZ |
|--------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|-----------|
|              | Січ.   | Лют.  | Бер.  | Кві.  | Тра.  | Чер.  | Лип.  | Сер.  | Вер.  | Жов.  |                     |           |
| Велюр/бархат | 764,3  | 783,1 | 782,0 | 760,1 | 735,3 | 737,2 | 762,1 | 727,8 | 755,5 | 793,4 | 2,739%              | Х         |
| Ворсові      | 195,2  | 186,6 | 177,5 | 198,6 | 202,9 | 180,7 | 177,1 | 196,1 | 196,7 | 177,5 | 5,057%              | Х         |

|  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|---|
| Міха                                   | 475,8 | 458,9 | 444,9 | 444,1 | 447,0 | 447,2 | 465,0 | 462,9 | 472,6 | 466,5 | 2,465%   | X |
| Блекаут                                | 136,4 | 138,6 | 140,1 | 138,9 | 140,0 | 139,8 | 138,7 | 140,8 | 136,8 | 141,3 | 1,104%   | X |
| Гипюр                                  | 129,3 | 112,5 | 111,3 | 122,6 | 104,2 | 107,4 | 114,8 | 136,9 | 115,0 | 113,3 | 8,165%   | X |
| Шовк                                   | 155,4 | 137,5 | 154,5 | 148,2 | 155,0 | 142,1 | 151,9 | 140,0 | 143,3 | 145,3 | 4,268%   | X |
| Нубук                                  | 127,2 | 121,8 | 127,4 | 123,0 | 122,8 | 128,0 | 123,3 | 127,1 | 128,5 | 124,5 | 1,906%   | X |
| Ситец                                  | 443,3 | 480,1 | 423,4 | 450,0 | 423,6 | 469,2 | 458,0 | 469,8 | 440,0 | 426,2 | 4,362%   | X |
| Футер                                  | 70,5  | 77,0  | 64,8  | 78,0  | 74,2  | 75,9  | 73,1  | 64,9  | 77,5  | 77,5  | 6,540%   | X |
| Бахрома                                | 742,7 | 754,7 | 710,9 | 783,0 | 700,5 | 720,8 | 771,0 | 767,2 | 775,5 | 700,9 | 4,097%   | X |
| Неткане<br>полотно                     | 85,2  | 86,6  | 84,5  | 87,9  | 84,7  | 88,4  | 90,8  | 85,1  | 85,6  | 85,1  | 2,234%   | X |
| Рип-стоп                               | 735,0 | 762,6 | 786,0 | 818,3 | 798,5 | 751,2 | 806,4 | 752,1 | 802,5 | 814,2 | 3,632%   | X |
| Штучна<br>шкіра                        | 593,8 | 573,2 | 586,4 | 583,1 | 583,4 | 587,0 | 587,6 | 584,9 | 582,9 | 580,0 | 0,871%   | X |
| Бондінг                                | 661,3 | 705,0 | 758,0 | 701,7 | 707,1 | 717,2 | 730,2 | 707,7 | 669,0 | 828,5 | 6,260%   | X |
| Вижиг<br>(деворе)                      | 814,5 | 816,2 | 824,2 | 821,6 | 824,0 | 812,1 | 818,4 | 801,2 | 802,7 | 825,8 | 1,008%   | X |
| Неопрен                                | 711,7 | 755,9 | 735,9 | 701,9 | 800,9 | 685,5 | 697,2 | 775,2 | 752,0 | 735,3 | 4,752%   | X |
| Ненатураль<br>ні тканини               | 720,8 | 768,9 | 643,3 | 547,0 | 649,0 | 763,0 | 592,0 | 775,5 | 560,0 | 670,3 | 12,199%  | Y |
| бавовна<br>смесової                    | 388,5 | 540,5 | 711,3 | 628,2 | 385,8 | 400,9 | 604,7 | 646,2 | 708,0 | 497,6 | 22,030%  | Y |
| бавовна                                | 72,9  | 101,2 | 62,8  | 68,8  | 88,9  | 102,8 | 99,6  | 61,7  | 64,8  | 83,4  | 19,490%  | Y |
| Жаккард                                | 405,5 | 475,4 | 362,7 | 312,6 | 539,7 | 536,5 | 635,1 | 324,6 | 550,5 | 375,3 | 23,243%  | Y |
| Шерсть<br>полушерст<br>ь               | 114,4 | 108,1 | 161,8 | 151,9 | 119,8 | 123,4 | 133,7 | 158,0 | 110,5 | 92,4  | 17,334%  | Y |
| Рогожка                                | 345,8 | 404,4 | 339,8 | 492,9 | 435,8 | 476,4 | 343,7 | 463,6 | 374,2 | 421,2 | 13,300%  | Y |
| Тесьма                                 | 312,8 | 487,6 | 555,6 | 253,3 | 371,0 | 557,6 | 475,4 | 327,3 | 537,4 | 475,8 | 24,063%  | Y |
| Бязь                                   | 26,7  | 43,8  | 40,7  | 31,3  | 43,7  | 43,4  | 46,7  | 39,0  | 35,9  | 27,0  | 18,290%  | Y |
| Гардинне<br>полотно<br>(гіпюр)         | 524,3 | 568,0 | 485,4 | 516,6 | 373,3 | 556,2 | 540,1 | 423,8 | 543,8 | 430,8 | 12,569%  | Y |
| Органза                                | 264,9 | 247,3 | 305,8 | 187,1 | 331,4 | 187,6 | 314,0 | 187,7 | 235,9 | 195,4 | 21,839%  | Y |
| Льон                                   | 326,9 | 428,7 | 315,6 | 311,6 | 456,1 | 356,2 | 474,4 | 349,3 | 463,3 | 379,7 | 15,708%  | Y |
| Коттон,<br>джинс                       | 596,1 | 654,0 | 540,6 | 860,6 | 655,8 | 357,0 | 545,6 | 477,8 | 628,5 | 751,7 | 21,972%  | Y |
| Сатин                                  | 729,4 | 584,6 | 585,1 | 691,5 | 719,0 | 524,8 | 679,5 | 463,2 | 563,6 | 469,9 | 15,666%  | Y |
| Шнур<br>декоратив<br>ний               | 5,4   | 8,7   | 9,9   | 9,1   | 7,3   | 8,0   | 7,2   | 8,7   | 7,5   | 7,1   | 15,394%  | Y |
| Тенсел                                 | 875,3 | 428,9 | 504,4 | 615,7 | 685,9 | 482,7 | 623,5 | 428,8 | 809,8 | 623,3 | 23,803%  | Y |
| Медичні<br>тканини                     | 724,8 | 805,7 | 611,1 | 667,4 | 781,7 | 857,3 | 635,8 | 731,3 | 809,2 | 860,5 | 11,296%  | Y |
| Ткани из<br>вторсырья (<br>recycling ) | 399,6 | 580,5 | 597,6 | 515,4 | 488,1 | 478,5 | 492,2 | 407,9 | 563,1 | 569,6 | 12,942%  | Y |
| Мішкковина                             | 350,4 | 248,5 | 312,8 | 300,5 | 249,6 | 201,5 | 321,0 | 287,0 | 345,2 | 262,8 | 15,606%  | Y |
| Интерлок                               | 242,9 | 191,1 | 242,7 | 212,6 | 289,6 | 244,3 | 194,3 | 284,5 | 271,5 | 212,1 | 14,181%  | Y |
| Трикотаж                               | 474,8 | 181,0 | 309,6 | 369,5 | 581,1 | 407,5 | 243,8 | 393,5 | 663,5 | 313,7 | 35,590%  | Z |
| Віскоза<br>полівіскоза                 | 474,7 | 497,5 | 398,9 | 28,1  | 642,3 | 25,2  | 561,0 | 549,9 | 419,2 | 268,7 | 52,809%  | Z |
| Сітка                                  | 144,8 | 277,3 | 196,8 | 391,9 | 349,6 | 288,8 | 460,6 | 164,8 | 160,6 | 429,5 | 38,987%  | Z |
| Атлас/сати<br>н                        | 98,7  | 65,7  | 115,7 | 41,3  | 49,1  | 67,9  | 37,9  | 57,6  | 74,7  | 130,3 | 40,349%  | Z |
| Плащеві                                | 4,7   | 2,2   | 1,8   | 1,1   | 2,6   | 1,7   | 0,9   | 5,0   | 3,1   | 2,6   | 51,140%  | Z |
| Шифон                                  | 208,3 | 562,0 | 304,6 | 345,2 | 262,8 | 41,0  | 288,3 | 191,8 | 49,6  | 385,3 | 55,735%  | Z |
| Батист                                 | 3,2   | 45,6  | 5,1   | 1,7   | 4,1   | 39,9  | 41,2  | 28,4  | 9,7   | 47,7  | 82,192%  | Z |
| Вуаль                                  | 255,3 | 99,5  | 196,8 | 208,4 | 89,2  | 221,9 | 70,7  | 210,2 | 85,8  | 113,7 | 42,366%  | Z |
| Креп                                   | 21,7  | 57,2  | 143,5 | 182,4 | 157,3 | 8,0   | 52,9  | 66,1  | 31,2  | 184,3 | 72,228%  | Z |
| Шенілл                                 | 121,8 | 588,8 | 394,7 | 100,8 | 20,0  | 227,2 | 128,6 | 190,5 | 223,4 | 294,0 | 68,259%  | Z |
| Фатін                                  | 139,8 | 132,9 | 66,8  | 35,6  | 138,3 | 10,0  | 40,8  | 86,1  | 122,4 | 119,4 | 51,226%  | Z |
| Дралон                                 | 79,4  | 85,5  | 483,4 | 11,2  | 56,2  | 491,1 | 97,3  | 205,5 | 17,5  | 20,5  | 112,788% | Z |
| Штапель                                | 366,3 | 181,3 | 342,7 | 200,8 | 363,2 | 239,0 | 422,0 | 102,4 | 88,2  | 593,3 | 51,350%  | Z |
| Ластичні                               | 400,6 | 259,0 | 391,8 | 47,5  | 27,9  | 105,4 | 397,7 | 61,4  | 204,7 | 278,1 | 65,658%  | Z |
| Кисея                                  | 11,9  | 560,8 | 150,8 | 328,1 | 16,0  | 485,3 | 50,5  | 435,6 | 66,4  | 406,8 | 80,789%  | Z |
| Мереживо                               | 221,3 | 136,4 | 237,0 | 256,9 | 116,1 | 208,7 | 254,5 | 115,6 | 225,0 | 176,6 | 26,785%  | Z |
| Тафта                                  | 22,0  | 235,3 | 218,3 | 13,1  | 3,5   | 47,1  | 92,0  | 68,5  | 76,0  | 279,4 | 90,683%  | Z |
| Утеплювачі                             | 808,7 | 559,7 | 49,0  | 350,0 | 561,6 | 464,9 | 546,2 | 767,6 | 155,1 | 146,7 | 56,120%  | Z |



|  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |   |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|---|
| Гобелен                                | 379,2       | 484,1       | 598,9       | 255,9       | 310,1       | 292,6       | 167,1       | 505,4       | 228,0       | 67,5        | 47,336%   | Z |
| Вафельна                               | 834,2       | 723,8       | 742,8       | 273,6       | 274,1       | 329,9       | 591,8       | 35,9        | 552,6       | 515,0       | 49,295%   | Z |
| Саржа                                  | 0,2         | 17,7        | 0,3         | 16,3        | 5,0         | 3,0         | 2,8         | 12,6        | 10,3        | 11,4        | 77,842%   | Z |
| Габардин                               | 39,7        | 81,6        | 32,8        | 79,5        | 27,2        | 6,1         | 9,8         | 36,5        | 135,4       | 60,6        | 73,264%   | Z |
| Замш                                   | 77,1        | 431,4       | 311,6       | 480,3       | 36,6        | 136,0       | 546,4       | 649,6       | 290,1       | 502,0       | 57,668%   | Z |
| Поплин                                 | 663,0       | 354,7       | 577,7       | 663,6       | 174,8       | 223,1       | 433,7       | 259,6       | 161,2       | 528,7       | 46,208%   | Z |
| Фланель                                | 69,4        | 101,5       | 62,3        | 93,4        | 12,9        | 71,2        | 82,7        | 24,0        | 18,3        | 102,4       | 50,736%   | Z |
| Коміри,<br>довязи                      | 2,4         | 14,3        | 61,8        | 3,1         | 24,7        | 8,6         | 48,2        | 9,2         | 4,1         | 141,6       | 129,933%  | Z |
| Біфлекс                                | 271,5       | 153,9       | 179,2       | 54,9        | 179,0       | 183,7       | 346,4       | 199,9       | 300,6       | 134,9       | 40,295%   | Z |
| Букле                                  | 667,3       | 65,4        | 155,0       | 101,7       | 43,5        | 122,0       | 292,4       | 268,6       | 197,8       | 193,4       | 80,945%   | Z |
| Курльні                                | 72,5        | 378,4       | 153,7       | 470,7       | 11,0        | 215,4       | 227,8       | 21,2        | 674,1       | 57,5        | 90,779%   | Z |
| Парча                                  | 202,9       | 587,1       | 529,3       | 176,7       | 208,6       | 43,0        | 34,3        | 511,4       | 277,1       | 267,4       | 65,759%   | Z |
| Джерсі                                 | 651,9       | 71,1        | 380,6       | 136,1       | 630,4       | 125,1       | 758,3       | 349,3       | 254,8       | 22,4        | 74,052%   | Z |
| Фурнітура<br>/іаксесуар<br>и для одягу | 481,3       | 496,7       | 179,5       | 291,5       | 459,0       | 219,1       | 211,8       | 321,0       | 172,6       | 493,2       | 39,112%   | Z |
| Лакоста                                | 283,8       | 297,5       | 304,3       | 34,6        | 98,3        | 358,6       | 169,9       | 208,3       | 193,8       | 58,8        | 52,515%   | Z |
| Оксфорд                                | 41,7        | 87,6        | 266,1       | 43,0        | 192,8       | 235,0       | 209,8       | 260,4       | 49,0        | 126,9       | 57,687%   | Z |
| Плюш                                   | 1,9         | 6,6         | 6,7         | 6,2         | 5,7         | 1,7         | 2,0         | 3,3         | 3,0         | 0,9         | 56,401%   | Z |
| Фліс                                   | 272,0       | 67,6        | 105,2       | 443,0       | 224,5       | 209,8       | 426,5       | 66,4        | 306,3       | 76,8        | 61,574%   | Z |
| Синтепон                               | 10,1        | 308,5       | 500,1       | 1,0         | 344,2       | 402,2       | 390,9       | 702,7       | 135,2       | 56,7        | 76,870%   | Z |
| Кашемір                                | 32,9        | 21,1        | 20,8        | 17,9        | 11,4        | 26,6        | 8,0         | 26,5        | 11,0        | 13,9        | 40,220%   | Z |
| Дублірін,<br>флизелин                  | 530,9       | 720,6       | 841,1       | 742,0       | 154,8       | 331,7       | 211,2       | 479,2       | 448,2       | 607,6       | 42,768%   | Z |
| Ангора                                 | 133,3       | 75,7        | 90,4        | 201,5       | 124,5       | 186,8       | 172,6       | 190,7       | 168,4       | 161,4       | 27,094%   | Z |
| Мікрофібр<br>а                         | 100,6       | 133,8       | 51,4        | 158,1       | 165,9       | 174,8       | 214,7       | 176,8       | 88,8        | 210,5       | 34,309%   | Z |
| Вельвет                                | 74,7        | 80,5        | 50,0        | 63,2        | 31,9        | 45,4        | 31,8        | 40,9        | 50,2        | 82,2        | 32,775%   | Z |
| Крепдешин                              | 203,1       | 228,6       | 34,6        | 256,0       | 296,1       | 75,4        | 40,4        | 168,6       | 282,2       | 217,7       | 51,367%   | Z |
| Грета                                  | 103,7       | 144,5       | 65,8        | 124,4       | 132,7       | 145,1       | 55,1        | 81,4        | 79,9        | 112,7       | 29,609%   | Z |
| Екооттон                               | 49,0        | 77,3        | 69,1        | 237,0       | 734,8       | 413,8       | 764,2       | 710,0       | 105,3       | 155,5       | 85,532%   | Z |
| Марлевка                               | 489,2       | 13,2        | 40,4        | 42,5        | 147,2       | 229,5       | 469,8       | 743,9       | 292,2       | 821,4       | 84,342%   | Z |
| Дубльонка<br>штучна                    | 331,7       | 117,0       | 117,6       | 203,2       | 391,2       | 163,1       | 34,5        | 298,9       | 9,0         | 153,3       | 65,392%   | Z |
| Картелі                                | 450,8       | 362,6       | 454,4       | 564,6       | 211,7       | 281,1       | 595,8       | 500,4       | 180,1       | 600,7       | 35,020%   | Z |
| Дайвінг                                | 746,9       | 741,7       | 197,6       | 482,3       | 305,2       | 589,0       | 724,6       | 680,6       | 504,8       | 513,5       | 32,436%   | Z |
| Твід                                   | 78,7        | 25,3        | 232,9       | 143,2       | 202,3       | 133,6       | 81,7        | 214,2       | 183,2       | 63,3        | 49,903%   | Z |
| Брезент                                | 196,8       | 172,6       | 241,4       | 257,2       | 173,3       | 119,7       | 91,3        | 142,2       | 166,3       | 218,9       | 27,936%   | Z |
| Мікровуал<br>ь                         | 187,5       | 98,1        | 1,7         | 237,6       | 57,2        | 42,8        | 208,0       | 155,0       | 271,0       | 135,1       | 60,444%   | Z |
| Діагональ                              | 19,6        | 186,5       | 148,3       | 183,1       | 202,9       | 191,6       | 193,9       | 114,9       | 6,8         | 177,0       | 48,529%   | Z |
| Махрові                                | 341,6       | 118,8       | 318,6       | 148,9       | 364,7       | 253,1       | 123,8       | 457,8       | 281,0       | 372,5       | 39,538%   | Z |
| Волокнина                              | 178,7       | 386,2       | 413,5       | 173,5       | 261,0       | 265,1       | 115,1       | 262,2       | 352,9       | 255,6       | 34,177%   | Z |
| Двунитка                               | 281,8       | 361,7       | 343,9       | 253,2       | 268,0       | 239,4       | 123,8       | 204,1       | 441,5       | 320,3       | 29,693%   | Z |
| Тік                                    | 43,7        | 21,2        | 7,1         | 21,5        | 48,9        | 38,7        | 7,1         | 43,4        | 13,7        | 49,8        | 55,235%   | Z |
| Канвас                                 | 214,5       | 155,1       | 16,8        | 129,7       | 90,0        | 31,7        | 151,7       | 47,3        | 57,9        | 191,2       | 60,771%   | Z |
| Канва                                  | 499,0       | 443,6       | 691,5       | 23,3        | 145,1       | 220,0       | 272,7       | 276,8       | 99,6        | 272,3       | 64,662%   | Z |
| Карманка                               | 54,7        | 424,1       | 187,5       | 170,8       | 457,8       | 247,0       | 217,9       | 440,5       | 0,3         | 22,3        | 73,320%   | Z |
| Крупновяза<br>ні                       | 56,7        | 19,2        | 14,7        | 116,9       | 40,2        | 5,8         | 28,5        | 54,8        | 57,1        | 12,6        | 77,150%   | Z |
| Разом                                  | 28549<br>,0 | 29012<br>,2 | 28107<br>,3 | 25824<br>,9 | 26297<br>,7 | 25065<br>,0 | 28401<br>,5 | 28442<br>,5 | 25910<br>,3 | 27791<br>,7 | 273402,01 | Z |

Джерело: складено автором на основі статистичних даних підприємства

## Фінансова звітність підприємства за 2018-2019 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

| Актив  | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього періоду | На дату<br>переходу на<br>міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|--|--------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| 1  | 2            | 3                                     | 4                              | 5  |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                                       |                                |  |
| Нематеріальні активи:  | 1000         | 1015                                  | 976                            | 0  |
| первісна вартість  | 1001         | 1455                                  | 1911                           | 0  |
| накопичена амортизація   | 1002         | 440                                   | 935                            | 0  |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Основні засоби:  | 1010         | 183670                                | 174745                         | 0  |
| первісна вартість  | 1011         | 256304                                | 272715                         | 0  |
| знос   | 1012         | 72634                                 | 97970                          | 0  |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015         | 0                                     | 0                              | 0  |
| первісна вартість  | 1016         | 0                                     | 0                              | 0  |
| знос   | 1017         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020         | 0                                     | 0                              | 0  |
| первісна вартість  | 1021         | 0                                     | 0                              | 0  |
| накопичена амортизація   | 1022         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 0                                     | 0                              | 0  |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         | 0                                     | 914                            | 0  |
| Гудвіл   | 1050         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах   | 1065         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Інші необоротні активи   | 1090         | 0                                     | 0                              | 0  |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1095</b>  | <b>184685</b>                         | <b>176635</b>                  | <b>0</b>   |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                                       |                                |  |
| Запаси   | 1100         | 31101                                 | 97109                          | 0  |
| Виробничі запаси   | 1101         | 17238                                 | 63058                          | 0  |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 1739                                  | 1266                           | 0  |
| Готова продукція   | 1103         | 8293                                  | 10603                          | 0  |
| Товари   | 1104         | 3831                                  | 22182                          | 0  |
| Поточні біологічні активи  | 1110         | 0                                     | 0                              | 0  |
| Депозити перестраховування   | 1115         | 0                                     | 0                              | 0  |

|   |      |        |        |   |
|---|------|--------|--------|---|
| Векселі одержані  | 1120 | 0      | 0      | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125 | 4161   | 99608  | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | 1130 | 3757   | 3616   | 0 |
| з бюджетом  | 1135 | 280    | 7694   | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136 | 142    | 7389   | 0 |
| з нарахованих доходів   | 1140 | 0      | 0      | 0 |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145 | 181435 | 107640 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155 | 5358   | 628    | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160 | 0      | 0      | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165 | 510    | 20372  | 0 |
| Готівка   | 1166 | 119    | 597    | 0 |
| Рахунки в банках  | 1167 | 391    | 19775  | 0 |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170 | 1286   | 1407   | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180 | 0      | 0      | 0 |
| у тому числі в:   |      |        |        |   |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181 | 0      | 0      | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182 | 0      | 0      | 0 |
| резервах незароблених премій  | 1183 | 0      | 0      | 0 |
| інших страхових резервах  | 1184 | 0      | 0      | 0 |
| Інші оборотні активи  | 1190 | 1834   | 14505  | 0 |
| <b>Усього за розділом II</b>  | 1195 | 229722 | 352579 | 0 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200 | 0      | 0      | 0 |
| <b>Баланс</b>   | 1300 | 414407 | 529214 | 0 |

| Пасив  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| <b>I. Власний капітал</b>  |           |                             |                            |   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400      | 3797                        | 3797                       | 0   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                          | 1401      | 0                           | 0                          | 0   |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 4395                        | 4395                       | 0   |
| Додатковий капітал   | 1410      | 0                           | 0                          | 0   |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0                           | 0                          | 0   |
| Накопичені курсові різниці   | 1412      | 0                           | 0                          | 0   |
| Резервний капітал  | 1415      | 2000                        | 2000                       | 0   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420      | 111555                      | 136583                     | 0   |
| Неоплачений капітал  | 1425      | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Вилучений капітал  | 1430      | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Інші резерви   | 1435      | 0                           | 0                          | 0   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | 1495      | 121747                      | 146775                     | 0   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |           |                             |                            |   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500      | 192                         | 0                          | 0   |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 36279                       | 2994                       | 0   |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515      | 106595                      | 102051                     | 0   |
| Довгострокові забезпечення   | 1520      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521      | 0                           | 0                          | 0   |
| Цільове фінансування   | 1525      | 0                           | 0                          | 0   |
| Благодійна допомога  | 1526      | 0                           | 0                          | 0   |
| Страхові резерви, у тому числі:  | 1530      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533      | 0                           | 0                          | 0   |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534      | 0                           | 0                          | 0   |
| Інвестиційні контракти;  | 1535      | 0                           | 0                          | 0   |
| Призовий фонд  | 1540      | 0                           | 0                          | 0   |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545      | 0                           | 0                          | 0   |



|  |      |        |        |   |
|--|------|--------|--------|---|
| <b>Усього за розділом II</b>   | 1595 | 143066 | 105045 | 0 |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |      |        |        |   |
| Короткострокові кредити банків   | 1600 | 32530  | 26614  | 0 |
| Векселі видані   | 1605 | 0      | 0      | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610 | 28666  | 2133   | 0 |
| за товари, роботи, послуги   | 1615 | 28405  | 55406  | 0 |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620 | 2501   | 6504   | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0      | 0      | 0 |
| за розрахунками зі страхування   | 1625 | 846    | 840    | 0 |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630 | 1606   | 1794   | 0 |
| за одержаними авансами   | 1635 | 0      | 0      | 0 |
| за розрахунками з учасниками   | 1640 | 0      | 0      | 0 |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645 | 50081  | 178720 | 0 |
| за страховою діяльністю  | 1650 | 0      | 0      | 0 |
| Поточні забезпечення   | 1660 | 3889   | 4457   | 0 |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665 | 0      | 0      | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670 | 0      | 0      | 0 |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690 | 1070   | 926    | 0 |
| <b>Усього за розділом III</b>  | 1695 | 149594 | 277394 | 0 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700 | 0      | 0      | 0 |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | 1800 | 0      | 0      | 0 |
| <b>Баланс</b>  | 1900 | 414407 | 529214 | 0 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 1171732           | 944276                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 894377 )        | ( 743393 )                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | 0                 | 0                                       |
| Валовий: прибуток  | 2090      | 277355            | 200883                                  |
| Валовий: збиток  | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 5234              | 32780                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2130      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 19244 )         | ( 43865 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 127193 )        | ( 65750 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 13155 )         | ( 40586 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 122997            | 83462                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 54                | 4                                       |
| Інші доходи  | 2240      | 523               | 110                                     |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      | 0                 | 0                                       |
| Фінансові витрати  | 2250      | ( 52093 )         | ( 52656 )                               |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інші витрати   | 2270      | ( 44099 )         | ( 217 )                                 |

|   |      |       |        |
|---|------|-------|--------|
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0     | 0      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 27382 | 30703  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | (0)   | (0)    |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -2354 | -11106 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0     | 0      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 25028 | 19597  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | (0)   | (0)    |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 25028             | 19597                                   |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                                  |      |        |        |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 782951 | 623974 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 48713  | 47545  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16691  | 18134  |
| Амортизація                      | 2515 | 26406  | 22904  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 120367 | 121666 |
| Разом                            | 2550 | 995128 | 834223 |



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

| Актив  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| 1  | 2         | 3                           | 4                          | 5   |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |           |                             |                            |   |
| Нематеріальні активи:  | 1000      | 323                         | 1015                       | 0   |
| первісна вартість  | 1001      | 410                         | 1455                       | 0   |
| накопичена амортизація   | 1002      | 87                          | 440                        | 0   |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 0                           | 0                          | 0   |
| Основні засоби:  | 1010      | 175331                      | 183670                     | 0   |
| первісна вартість  | 1011      | 225802                      | 256304                     | 0   |
| знос   | 1012      | 50471                       | 72634                      | 0   |
| Інвестиційна нерухомість:  | 1015      | 0                           | 0                          | 0   |
| первісна вартість  | 1016      | 0                           | 0                          | 0   |
| знос   | 1017      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові біологічні активи:   | 1020      | 0                           | 0                          | 0   |
| первісна вартість  | 1021      | 0                           | 0                          | 0   |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0                           | 0                          | 0   |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0                           | 0                          | 0   |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 85                          | 0                          | 0   |
| Гудвіл   | 1050      | 0                           | 0                          | 0   |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0                           | 0                          | 0   |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0                           | 0                          | 0   |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 0                           | 0                          | 0   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | 1095      | 175739                      | 184685                     | 0   |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |           |                             |                            |   |
| Запаси   | 1100      | 33945                       | 31101                      | 0   |
| Виробничі запаси   | 1101      | 18058                       | 17238                      | 0   |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 1403                        | 1739                       | 0   |
| Готова продукція   | 1103      | 9482                        | 8293                       | 0   |
| Говари   | 1104      | 5002                        | 3831                       | 0   |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0                           | 0                          | 0   |
| Депозити перестраховання   | 1115      | 0                           | 0                          | 0   |
| Векселі одержані   | 1120      | 0                           | 0                          | 0   |
| Дебіторська заборгованість за  | 1125      | 2987                        | 4161                       | 0   |

|   |      |        |        |   |
|---|------|--------|--------|---|
| продукцію, товари, роботи, послуги                                      |      |        |        |   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами        | 1130 | 4135   | 3757   | 0 |
| з бюджетом  | 1135 | 34     | 280    | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136 | 0      | 142    | 0 |
| з нарахованих доходів   | 1140 | 0      | 0      | 0 |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145 | 107031 | 181435 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155 | 2158   | 5358   | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160 | 0      | 0      | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165 | 3655   | 510    | 0 |
| Готівка   | 1166 | 0      | 0      | 0 |
| Рахунки в банках  | 1167 | 0      | 0      | 0 |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170 | 7134   | 1286   | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180 | 0      | 0      | 0 |
| у тому числі в:   |      |        |        |   |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181 | 0      | 0      | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182 | 0      | 0      | 0 |
| резервах незароблених премій  | 1183 | 0      | 0      | 0 |
| інших страхових резервах  | 1184 | 0      | 0      | 0 |
| Інші оборотні активи  | 1190 | 1728   | 1834   | 0 |
| <b>Усього за розділом II</b>  | 1195 | 162807 | 229722 | 0 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200 | 0      | 0      | 0 |
| <b>Баланс</b>   | 1300 | 338546 | 414407 | 0 |

| Пасив  | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду | На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності |
|--|-----------|-----------------------------|----------------------------|---|
| <b>I. Власний капітал</b>  |           |                             |                            |   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400      | 3797                        | 3797                       | 0   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                          | 1401      | 0                           | 0                          | 0   |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 0                           | 0                          | 0   |
| Додатковий капітал   | 1410      | 0                           | 0                          | 0   |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0                           | 0                          | 0   |
| Накопичені курсові різниці   | 1412      | 0                           | 0                          | 0   |
| Резервний капітал  | 1415      | 0                           | 0                          | 0   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420      | 98353                       | 117950                     | 0   |
| Неоплачений капітал  | 1425      | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Вилучений капітал  | 1430      | (0)                         | (0)                        | (0)   |
| Інші резерви   | 1435      | 0                           | 0                          | 0   |
| <b>Усього за розділом I</b>  | 1495      | 102150                      | 121747                     | 0   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |           |                             |                            |   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500      | 0                           | 192                        | 0   |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 34296                       | 36279                      | 0   |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515      | 100410                      | 106595                     | 0   |
| Довгострокові забезпечення   | 1520      | 0                           | 0                          | 0   |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521      | 0                           | 0                          | 0   |
| Цільове фінансування   | 1525      | 0                           | 0                          | 0   |
| Благодійна допомога  | 1526      | 0                           | 0                          | 0   |
| Страхові резерви, у тому числі:  | 1530      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532      | 0                           | 0                          | 0   |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533      | 0                           | 0                          | 0   |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534      | 0                           | 0                          | 0   |

|  |      |        |        |   |
|--|------|--------|--------|---|
| Інвестиційні контракти;  | 1535 | 0      | 0      | 0 |
| Призовий фонд  | 1540 | 0      | 0      | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545 | 0      | 0      | 0 |
| <b>Усього за розділом II</b>   | 1595 | 134706 | 143066 | 0 |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |      |        |        |   |
| Короткострокові кредити банків   | 1600 | 48694  | 32530  | 0 |
| Векселі видані   | 1605 | 0      | 0      | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями  | 1610 | 0      | 28666  | 0 |
| за товари, роботи, послуги   | 1615 | 28659  | 28405  | 0 |
| за розрахунками з бюджетом   | 1620 | 3306   | 2501   | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток  | 1621 | 0      | 0      | 0 |
| за розрахунками зі страхування   | 1625 | 933    | 846    | 0 |
| за розрахунками з оплати праці   | 1630 | 2007   | 1606   | 0 |
| за одержаними авансами   | 1635 | 0      | 0      | 0 |
| за розрахунками з учасниками   | 1640 | 0      | 0      | 0 |
| із внутрішніх розрахунків  | 1645 | 7356   | 50081  | 0 |
| за страховою діяльністю  | 1650 | 0      | 0      | 0 |
| Поточні забезпечення   | 1660 | 2689   | 3889   | 0 |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665 | 0      | 0      | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від<br>перестраховиків  | 1670 | 0      | 0      | 0 |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690 | 8046   | 1070   | 0 |
| <b>Усього за розділом III</b>  | 1695 | 101690 | 149594 | 0 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з<br/>необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та<br/>групами вибуття</b> | 1700 | 0      | 0      | 0 |
| <b>V. Чиста вартість активів<br/>недержавного пенсійного фонду</b>   | 1800 | 0      | 0      | 0 |
| <b>Баланс</b>  | 1900 | 338546 | 414407 | 0 |



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 944276            | 718790                                  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховування   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 743393 )        | ( 549992 )                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      | 0                 | 0                                       |
| Валовий: прибуток  | 2090      | 200883            | 168798                                  |
| Валовий: збиток  | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 32780             | 1332                                    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130      | ( 43865 )         | ( 38441 )                               |
| Витрати на збут  | 2150      | ( 65750 )         | ( 39268 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180      | ( 40586 )         | ( 13480 )                               |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 83462             | 78941                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                              | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 4                 | 139                                     |
| Інші доходи  | 2240      | 110               | 8                                       |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      | 0                 | 0                                       |
| Фінансові витрати  | 2250      | ( 52656 )         | ( 33095 )                               |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255      | ( 0 )             | ( 860 )                                 |

|   |      |         |        |
|---|------|---------|--------|
| Інші витрати  | 2270 | ( 217 ) | ( 0 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0       | 0      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 30703   | 45133  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | ( 0 )   | ( 0 )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -11106  | -10938 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 19597   | 34195  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | ( 0 )   | ( 0 )  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 19597             | 34195                                   |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                                  |      |        |        |
|----------------------------------|------|--------|--------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 623974 | 399680 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 47545  | 38027  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 18134  | 12271  |
| Амортизація                      | 2515 | 22904  | 10165  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 121666 | 78667  |
| Разом                            | 2550 | 834223 | 538810 |

## Пропонований склад відділу логістичного контролінгу на підприємстві ТОВ «Текстиль-Контакт»





**Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ  
«Текстиль-Контакт» за реалістичним сценарієм розвитку**

| Параметр  | Роки     |         |         |         |         | Разом    |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
|   | 2021     | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |          |
| Чистий прибуток, тис.грн.                               | 7454,12  | 7561,70 | 7564,05 | 7615,80 | 7629,88 | 37825,55 |
| Амортизація, тис.грн.                                   | 11,60    | 11,60   | 11,60   | 11,60   | 11,60   | 58,00    |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн                      | 7465,72  | 7573,30 | 7575,65 | 7627,40 | 7641,48 | 37883,55 |
| Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн                   | 725,5    | -       | -       | -       | -       | 725,5    |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80     | 0,64    | 0,51    | 0,41    | 0,33    | 2,69     |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн                    | 5972,58  | 4846,91 | 3878,73 | 3124,18 | 2503,96 | 20326,36 |
| Дисконтовані інвестиції тис.грн                         | 725,5    | -       | -       | -       | -       | -        |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн        | 20042,90 | -       | -       | -       | -       | -        |
| Індекс прибутковості (PI)                               | 71,71    | -       | -       | -       | -       | -        |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років                | 0,07     | -       | -       | -       | -       | -        |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), %                 | 8,4      | -       | -       | -       | -       | -        |

Додаток З

**Схема грошових потоків від відкриття відділу логістичного контролінгу ТОВ «Текстиль-  
Контакт» за песимістичним сценарієм розвитку**

| Параметр  | Роки    |         |         |         |         | Разом   |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |         |
| Чистий прибуток, тис.грн.                               | 1689,20 | 1740,24 | 1740,71 | 1743,96 | 1745,06 | 8659,17 |
| Амортизація, тис.грн.                                   | 11,60   | 11,60   | 11,60   | 11,60   | 11,60   | 58,00   |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн                      | 1700,80 | 1751,84 | 1752,31 | 1755,56 | 1756,66 | 8717,17 |
| Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн                   | 725,5   |         |         |         |         | 725,5   |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80    | 0,64    | 0,51    | 0,41    | 0,33    | 2,69    |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн                    | 1360,64 | 1121,18 | 897,18  | 719,08  | 575,62  | 4673,70 |
| Дисконтовані інвестиції, тис.грн                        | 2343,46 |         |         |         |         |         |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн        | 4390,24 |         |         |         |         |         |
| Індекс прибутковості (PI)                               | 16,49   |         |         |         |         |         |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років                | 0,30    |         |         |         |         |         |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), %                 | 3,94    |         |         |         |         |         |