

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Застосування системи «точно вчасно» на підприємстві**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» м. Київ)

Студента 4 курсу, 10 групи,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітня програма «Управління  
бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Усатюка  
Кирила  
Валентиновича

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Величко  
Олена  
Вячеславівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет економіки менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Освітня програма: управління бізнесом

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**Завдання****на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Усатюку Кирилу Валентиновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Застосування системи «точно вчасно» на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «9» листопада 2022 р. № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 31 травня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: є дослідження застосування системи «точно вчасно» та визначення шляхів її оптимізації в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Об'єкт дослідження: процес забезпечення системи «точно вчасно» на підприємстві».

Предмет дослідження: є методичні і практичні аспекти логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Величко О.В.		
2	Величко О.В.		
3	Величко О.В.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи  
(перелік питань за кожним розділом)

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО» В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Профіль діяльності підприємства та аналіз його логістичної роботи

#### 2.2. Оцінка існуючої системи «ТОЧНО ВЧАСНО» на підприємстві

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ

### ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО»

#### 3.1. Формування основних інструментів для оновлення системи «точно вчасно»

#### 3.2. Рекомендації по удосконаленню логістичної роботи з оновленою системою ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 3.10.2022	до 3.10.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 31.10.2022	до 31.10.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 10.11.2022	до 10.11.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 12.12.2022	до 12.12.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 27.12.2022	до 27.12.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 25.01.2023	до 25.01.2023
7.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01. – 25.02.2023	31.01. – 25.02.2023
8.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 17.02.2023	17.02.2023

9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	28.02.2023
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.03.2023	15.03.2023
11.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 17.03.2023	17.03.2023
12.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
13.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 31.03.2023	31.03.2023
14.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 14.04.2023	14.04.2023
15.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
18.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
19.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Величко О.В.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Керівник проєктної групи  
(Гарант освітньо-професійної програми) Підкамінний І.М.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студент Усатюк К.В.  
(*прізвище, ініціали, підпис*)

### 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Усатюк К.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему, що відповідає сучасній проблематиці досліджень з менеджменту - згідно календарного плану своєчасно та за встановленими вимогами.*

*Опрацювання достатньої кількості інформаційних джерел дозволило студенту в теоретичній частині роботи обґрунтувати сутність та особливості використання системи «точно вчасно».*

*В роботі досліджено особливості застосування системи «Точно вчасно» в логістичній діяльності провідних компаній світу та України, а також перспективи її використання в діяльності ТОВ «Епіцентр К», що є найбільшою мережею гіпермаркетів в Україні, яка спеціалізується на будівельних матеріалах та товарах для дому. Студентом наведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз фінансових та виробничих показників діяльності за останні 3 роки, оцінено ефективність використання системи «точно вчасно» в логістичній діяльності компанії «Епіцентр К».*

*Відповідно у рекомендаційній частині роботи Усатюк К.В. запропонував практичні заходи щодо вдосконалення логістичної роботи «Епіцентр К» з використанням системи «Точно вчасно».*

*Робота містить елементи наукової новизни та має практичну значущість для діяльності вітчизняних підприємств.*

*За змістом, обсягом і оформленням випускна кваліфікаційна робота студента Усатюка К.В. відповідає всім вимогам і може бути рекомендована до захисту.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_

(ПІБ, підпис, дата)

### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО» В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	5
2.1. Профіль діяльності підприємства та аналіз його логістичної роботи.....	12
2.2. Оцінка існуючої системи «ТОЧНО ВЧАСНО» на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО».....	24
3.1. Формування основних інструментів для оновлення системи «точно вчасно».....	24
3.2. Рекомендації по удосконаленню логістичної роботи з оновленою системою .....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	39



## ВСТУП

Повномасштабне розгортання бойових дій майже на всій території України змусило всю країну адаптуватися до наявності режиму воєнного часу. За такого сценарію діяльність логістичних операторів зазнає серйозних змін, оскільки всі сектори економіки зазнають атаки.

Ланцюжок поставок, що існував до 24 лютого 2022 року, перерваний, або повністю зруйнований, оскільки знищено багато виробничих і промислових підприємств, захоплено, пошкоджено або знищено транспортну та складську інфраструктуру, знищено переважну більшість запасів палива. Причиною нестачі стало значне пошкодження паливно-мастильних матеріалів на підприємствах з переробки та зберігання палива.

Проте життя не зупинилося, а нові виклики спонукали логістів до реорганізації роботи. Однією з головних змін, що торкаються сфери логістики, є те, що доставка товарів в межах України та між Україною та іншими країнами може здійснюватися лише автомобільним та залізничним транспортом.

Зміни, які супроводжують вступ України в ринкову економіку, вимагають використання нових підходів до управління процесами постачання, виробництва та збуту готової продукції. Здійснювати це доцільно на засадах логістики, за прикладом розвинених країн та успішних вітчизняних підприємств. Впровадження концепцій логістики дає більші можливості у сфері спеціалізації, зниженні витрат, покращенні результатів діяльності, а також швидкості та гнучкості реагування на потреби кінцевих клієнтів. За таких умов актуалізується проблематика дослідження системи «якраз вчасно» (англ. JIT – «just in time», далі JIT) у стратегічному управлінському обліку та окреслення особливостей її впровадження на вітчизняних підприємствах.

Концептуально, згадана проблематика висвітлена у працях іноземних вчених: С. Елліс, М. Імаї, Б. Конлон, Р. Конті, К. Лей, Т. Оно, Т. Ченг, І. Хей,



інших. Серед вітчизняних науковців можна виокремити: П. Атамаса, А. Гаджинського, С. Голова, М. Донніка, С. Подольського, В. Шевчук.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження застосування системи «точно вчасно» та визначення шляхів її оптимізації в ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Для досягнення поставленої мети було визначено ряд **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні засади застосування системи «точно вчасно» в логістичній діяльності;
- визначити профіль діяльності підприємства та провести аналіз його логістичної роботи;
- оцінити існуючу систему «точно вчасно» на підприємстві;
- дослідити формування основних інструментів для оновлення системи «точно вчасно»;
- сформувати рекомендації по удосконаленню логістичної роботи з оновленою системою.

**Об'єктом дослідження** виступає процес забезпечення системи «точно вчасно на підприємстві».

**Предметом дослідження** є методичні і практичні аспекти логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

**Методами дослідження, що** використовувались в роботі, є: статистичний метод, аналітичний метод, метод узагальнення, бібліографічний метод під час опрацювання і визначення сутності і змісту системи «точно вчасно».

**Практичне значення роботи.** Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо розробки системи «точно вчасно» можна впровадити в роботу підприємства.

Основний текст роботи становить 43 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 28 найменувань і 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО» В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджуючи теоретичні аспекти концепції «Just in time» слід зазначити, що вона полягає в належній організації процесів логістичного забезпечення, також сприяє збуту і виробництву, маючи прямий вплив на загальну систему управління, з метою мінімізації затрат часу на логістичні операції. Саме по собі комплексне управління фактором часу слід застосовувати також на етапі проектування продукту. Досить поширеним є твердження, що система «Just in time» розглядається як загальна філософія, або ідея, або проект при реалізації якого фактор часу може виступати на перший план [1].

Відома дослідниця Зборовська О.М. зазначає, що сутність концепції «Just in time» (точно вчасно) характеризується як організація процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збутової діяльності, а також в управлінні ними таким способом, щоб зазначені процеси могли виконуватись своєчасно, а сам термін їх реалізації був мінімальним. При цьому комплексне управління фактором часу може застосовуватись також на етапі проектування продукту [2].

При цьому думка Апопія В.В. є досить поширеною оскільки, система «Just in time» повинна розглядатись як загальна філософська ідея, при впровадженні якої в життя фактор часу може вступати на перший план [3, с. 632].

На думку Войтовича С.Я., концепція управління «Just in time» трактується як доповнення логістичної роботи підприємств, з метою удосконалення виконання замовлень в термін і без перебоїв [4].

Вважається, що зазначена, концепція тісно пов'язана з логістикою проте одночасно, як сама ідея так само і її застосування не можуть

обмежуватись рамками логістичної роботи. При цьому актуальною є мета концепції економії часу і коштів, коли організаційні та наявні управлінські рішення розглядаються з точки зору мінімізації обсягів поточних витрат, зокрема враховуючи рівень оборотного капіталу, а також швидкості його обігу.

Найчастіше мета системи JIT трактується як усунення витрат («втрат») у процесі виробництва. Втрата - це будь-яка дія, яка не додає цінності готовому продукту. Історично це було правдою, оскільки усунення збитків було головним рушієм виробництва в Toyota, засновнику JIT. Дослідники системи just-in-time мають рацію, тільки час її обробки (технічної експлуатації) підвищує цінність готової продукції, а весь цикл виробництва і розподілу продукції включає також контроль, транспортування, простої і зберігання. Таким чином, кінцевою метою системи «точно вчасно» є перетворення сировини на готову продукцію за час, що дорівнює часу технічної обробки, тобто шляхом усунення всіх активних продуктів, які не додають вартості [4].

Впровадження системи «точно вчасно» є трудомістким процесом. Основними завданнями системи «точно вчасно» є:

- скорочення запасів, сировини, матеріалів і готової продукції на складі підприємства; усунення причини зупинки виробництва та скоротити час на монтаж виробничого обладнання;

- оптимізація постачання великих обсягів виробленої продукції в найліпший термін, при мінімальних логістичних ризиках.

Вирішувати перелічені завдання можна за допомогою таких інструментів: своєчасне проведення планового технічного обслуговування обладнання; попередження виробничого браку; координація з постачальниками, щоб вони могли перевірити якість сировини і матеріалів; підрозділ працівників за структурою виробництва.

Особливого значення набуває оптимізація термінів виконання замовлень споживачів з урахуванням економічних інтересів бізнесу. Слід

виокремити той факт, що економія грошей (часу) в одному відділі (наприклад, постачання) може призвести до збільшення грошей в іншому (наприклад, виробництві). Якщо економія витрат на виконання певних процесів не врівноважується перевищенням витрат в іншому місці, це призведе до збільшення загальної вартості продукту. Тому проблему економії коштів (і часу) слід вирішувати системно. Іншим аспектом ширшого погляду на часовий елемент у концепції «точно вчасно» є те, як час, кількість, категорія та місце взаємопов'язані. Мова йде про те, щоб формування товарної пропозиції (виробництво, поставка) відповідного товару відповідало трьом вимогам [5; 6; 7; 8; 9; 10]:

1. відповідний термін (запланований відповідною службою та узгоджений із замовником), тобто ні занадто швидко, ні занадто довго;
2. відповідна кількість (за погодженням із запропонованою назвою схеми або із споживачем), тобто ні занадто багато, ні занадто мало;
3. придатне місце розташування (робоче місце, виробнича лінія, робоче місце) відповідно до технологічного процесу або погоджене зі споживачем місце.

Система «точно вчасно» в логістиці є стратегією управління запасами та постачанням, яка спрямована на мінімізацію запасів, оптимізацію процесів постачання та зниження затрат. Основною ідеєю даної концепції є отримання матеріалів або товарів саме вчасно для їх використання без надлишкових запасів. Ось деякі ключові аспекти системи «точно вчасно» в логістиці [14; 15; 16; 17]:

1. *Точність прогнозування:* Ця система передбачає точне прогнозування попиту на товари або матеріали. Це дозволяє уникнути непотрібних запасів, зменшити ризик невикористання товарів і мінімізувати затрати на зберігання запасів.
2. *Тісне співробітництво з постачальниками:* Успішна система «точно вчасно» передбачає тісне співробітництво з постачальниками. Це

означає, що постачальники повинні бути готові доставляти товари або матеріали вчасно і відповідати вимогам якості.

3. *Скорочення часу постачання:* Система «точно вчасно» ставить мету скоротити час постачання. Це досягається шляхом побудови ефективних логістичних мереж, використання принципів пріоритетного постачання та покращення процесів постачання.

4. *Низькі запаси:* Система «точно вчасно» мінімізує рівень запасів, орієнтуючись на замовлення клієнтів або потреби виробництва. Це дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів, що зменшує затрати на утримання запасів, забезпечує ефективність використання простору та знижує ризик застарілих або зіпсованих запасів.

5. *Гнучкість виробництва:* Система «точно вчасно» спрямована на досягнення гнучкості виробництва, що означає здатність швидко переключатися на виробництво різних продуктів або змінювати обсяги виробництва відповідно до попиту. Це дозволяє підприємствам бути більш адаптивними до змін у ринкових умовах.

6. *Висока якість:* Система «точно вчасно» покладає великий акцент на досягнення високої якості продукції. Зниження запасів допомагає швидко виявляти й усувати будь-які дефекти або проблеми з якістю, що покращує репутацію підприємства та задоволеність клієнтів.

7. *Постійне покращення:* Система «точно вчасно» побудована на постійному покращенні процесів та ефективності. Підприємства, що використовують ЛТ, впроваджують методи інкрементального поліпшення, такі як Lean-підходи, Six Sigma тощо.

Недоліками системи «точно вчасно» на підприємствах торгівлі є досить великі початкові інвестиції і витрати на реалізацію системи «точно вчасно», оскільки втрати стосуються закупівлі дорогого обладнання, витрат на навчання, спеціалістів, заробітну плату. При цьому можуть виникати непередбачені обставини, такі як: залежність від високоякісних матеріалів, що постачаються, необхідність функціонувати в стабільному виробництві,

знижена гнучкість для задоволення мінливих вимог споживачів, труднощі із скороченням часу і зусиль, що необхідні для переналаштування обладнання. При цьому існують також супутні витрати, що стосуються недієздатності і неефективної координації інформаційних систем.

Зазначеним умовам повинна відповідати також технологічна, виробнича та економічна інформація, необхідна в процесі управління підприємством. Щоб було зрозуміліше, місце концепції «точно вчасно» в організації та управлінні виробництвом показано на рисунку 1.1.

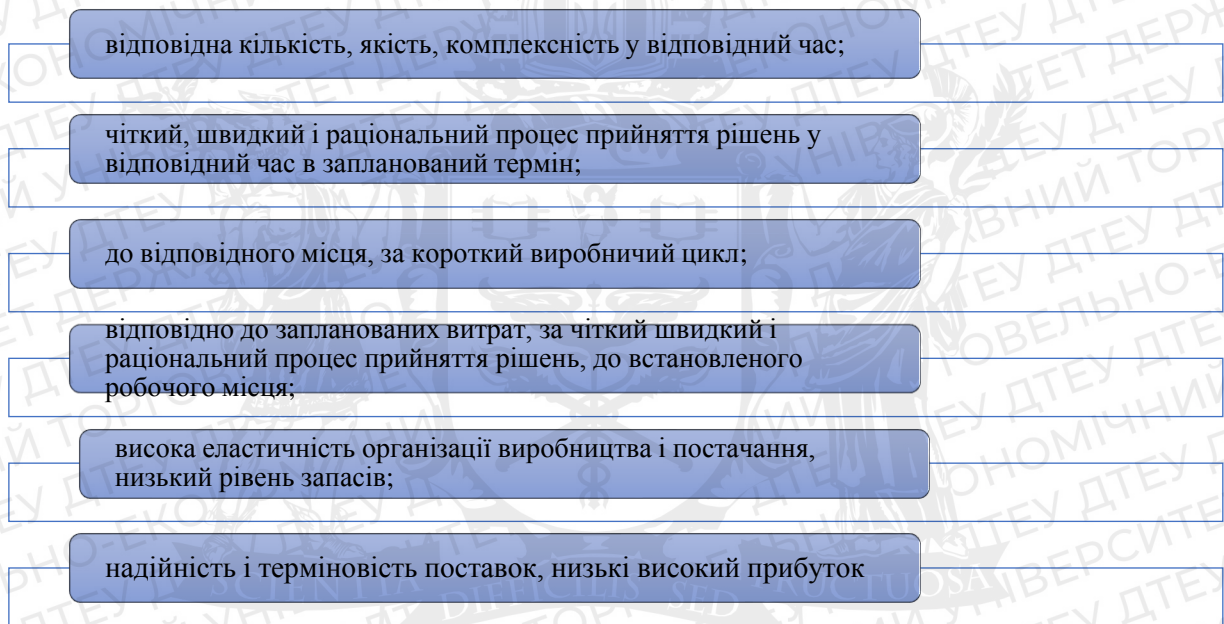


Рис. 1.1 Основні складові концепції «Just in time» в сучасних підприємствах  
Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13; 14]

Основними рисами системи «точно вчасно» є:

1. Мінімізація запасів: Система JIT прагне до мінімізації запасів на підприємстві. Це досягається шляхом замовлення і поставки товарів або матеріалів саме вчасно для їх використання, уникнення надмірного накопичення запасів та зменшення затрат на їх зберігання.
2. Вчасна поставка: JIT передбачає точну та вчасну поставку товарів або матеріалів від постачальників. Це вимагає співпраці з надійними постачальниками, які можуть доставити продукцію вчасно та забезпечити високу якість.

3. Гнучкість виробництва: JIT спрямовується на гнучкість виробництва, здатність швидко змінювати обсяги та види виробництва відповідно до змін у попиті.

4. Висока якість: JIT покладає особливий акцент на високу якість продукції. Зменшення запасів та підтримка ефективних контрольних механізмів допомагають виявляти та усувати дефекти.

5. Постійне поліпшення: JIT передбачає постійне поліпшення процесів та використання Lean-принципів для ефективності та економії. Підприємства, що впроваджують JIT, працюють над усуненням витрат, удосконаленням процесів та оптимізацією робочих процедур. Наступним в ході дослідження слід навести порівняльну характеристику традиційного постачання, та концепції «точно вчасно» у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика концепції «точно вчасно» і звичайного постачання**

Параметр порівняння	Традиційний метод постачання	Підхід «точно вчасно»
Розміри запасів і кількості матеріальних ресурсів	Можуть захищати існуюче виробництво від помилок у прогнозуванні і ненадійності постачальників	Всі зусилля спрямовуються на усунення недоліків у страхуванні.
Збутова діяльність	Кількість запасів може визначатись економічними розмірами, при зміні витрат в збуті або переході на меншу кількість продукції	Розміри відображають поточну потребу в збуті. При мінімальній кількості матеріальних ресурсів може застосовуватись як для виробників так і для постачальників.
Незавершені запаси	Даний елемент характеризується як незавершене виробництво між структурними підрозділами	Усуваються запаси у незавершеному виробництві, при тому якщо є незначні запаси між виробничими підрозділами необхідно їх зафіксувати і усунути.
Якість	Може допускатись невелика кількість дефектів, проводяться перевірки якості	Даний вид логістики має на меті мінімізацію дефектів, при тому що якість не може гарантувати 100% виробництво.
Існуючі постачальники	Підтримуються тривалі відносини з існуючими постачальниками, підтримується конкуренція	Дана концепція розглядається як партнерство з виробництва. Відносини сформовані лише з надійними постачальниками і їх кількість не є великою
Персонал	Управління здійснюється за рахунок сформованого менеджменту	Може вимагати узгоджених дій як в робочому, так і керівному персоналі, неможливо при цьому вносити зміни до логістичного процесу за відсутності

		узгоджених координованих дій
Тривалість логістичних циклів	Досить тривалі логістичні цикли. Відсутня необхідність у зменшенні за рахунок страхування	Зростає швидкість реакції постачальницьких каналів і при цьому знижується невизначеність пов'язана з прогнозом потреб.

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19; 20]

Тому, враховуючи перелічені переваги та недоліки, вважається, що впровадження системи «точно вчасно» на українських підприємствах допоможе керівникам: краще контролювати виробничий процес, забезпечить максимальну пропускну здатність виробничих потужностей, оптимізує виконання, будуть дотримуватись часові нормативи, також будуть формуватись додаткові резерви для роботи, буде ефективніше функціонувати логістична система. Координація і співпраця з постачальниками і посередниками також поліпшуватиметься за рахунок ефективно організованих логістичних операцій.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

#### 2.1. Профіль діяльності підприємства та аналіз його логістичної роботи

В 2021 році будівельний ринок України збільшився на +5,1% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, а ринок будівельних матеріалів – на +16,3%. Загальною тенденцією ринку є період зростання та прискорення тенденції зростання ринку будівельної галузі України.

Обсяг виконаних будівельних робіт у січні-грудні 2021 року становить 254 млрд грн. (+5,1%) до 2020 року за рахунок: (+16,8)% житлового будівництва; (+3,2)% нежитлового будівництва; (+3,1)% будівництва інфраструктури (тут і далі без урахування Криму, Луганської та частини Донецької області). У ТОП-3 будівельних областей увійшли Київ, Одеса та Дніпро, на які припадає понад 50%. Драйверами зростання залишалися великі будівельні проекти, запуск Національної іпотечної схеми та запуск реформованої ДІАМ (раніше ДАБІ) [21]

Основними чинниками, що впливають на ринок будівельних матеріалів на макrorівні, є зростання об'єктів будівництва в реальному секторі економіки та зростання попиту на житлову та офісну нерухомість в обласних центрах України.

Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища, ми можемо передбачити загрози, що виникають на ринку, терміново реагувати та далі розробляти ряд заходів, які враховують ці загрози, уникають їх і використовують їх.

Дані таблиці 2.1, вказуючи, що серед факторів зовнішнього середовища найбільш негативно впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр-К»:

- ріст темпів інфляції;

– жорстка конкуренція на ринку будівельних матеріалів, а саме їх реалізації та дефіцит кваліфікованих робітників.

Таблиця 2.1

### Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Епіцентр-К»

Фактори зовнішнього середовища	Стан фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу
<b>Економічні</b>			
Інфляція	Рівень інфляції динаміку до зростання	Зростання	Негативно впливає на розмір доходів підприємства
Конкуренція	Ринок будівельних матеріалів в Україні характеризується достатньо високим рівнем конкуренції.	Зростання	Велика конкуренція заважає підприємству ефективно здійснювати свою діяльність
Ринок праці	Спостерігається нехватка кваліфікованих спеціалістів	Нестача	Необхідність пошуку необхідних спеціалістів за допомогою рекрутингових агентств та підвищення кваліфікації працівників
Споживачі	Споживачами товарів компанії є юридичні та фізичні особи	Збільшення	Зростання обсягу попиту сприяє отриманню більшого прибутку
Постачальники	Постачальниками є фірми, які постачають необхідне обладнання, будівельні матеріали, сировину та програмне забезпечення, канцелярські товари, а також електромережі, водоканал.	Зростання	Великий вибір постачальників дозволяє маневрувати і вибирати найбільш вигідних
Інвестиційна привабливість підприємства	Характеризує привабливість підприємства зі сторони потенційних інвесторів	Зростання	Збільшення інвестицій допоможе зміцнити фінансове положення підприємства
<b>Політико-правові</b>			
Стан законодавства	Законодавчі акти регулюють діяльність суб'єктів господарювання і підприємство керується ними в процесі своєї діяльності	Доопрацювання законодавчої бази	Прогалини в законах дають підставу для корупції. Необхідно постійно моніторити зміни в законодавстві
<b>Техніко-екологічні</b>			
Екологічний фактор	Підприємство зацікавлене в збереженні навколишнього природного середовища	Зростання	Мінімізація негативного впливу на довкілля в процесі здійснення будівельних робіт. Впровадження природоохоронних заходів.

Джерело: складено автором

Однак здійснений регресійний аналіз, проведений експертами Ensor Group, показує, що зростання обсягів будівництва становить лише 0,16-47% (залежно від регресійної моделі), що визначає зростання ринку будівельних матеріалів. Це логічно, оскільки більшість товарів групи будівельних матеріалів використовуються не в будівництві, а в ремонті житла (особливо приватних квартир і будинків). Вплив цього параметра на ринкову динаміку неможливо кількісно оцінити через відсутність статистичних даних щодо завантаженості населення приватних будинків і квартир. Проте відсутні дані можна замінити динамікою реальних доходів, оскільки саме через їх зростання громадяни беруть участь у розвитку ринку[22].



Рис. 2.1 – Динаміка сукупних ресурсів в розрахунку на одне господарство в Україні в 2015-2021 рр.. грн.

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23]

Фактично протягом 2015-2021 рр. обсяг сукупних ресурсів в розрахунку на одне домогосподарство мало чітку тенденцію до зростання із рівня в 5064,9 грн. в 2015 році до рівня в 14490,57 грн. в 2021 році. За останні три роки сукупні ресурси зросли на 29%, 0,21% та 16,56% в 2021 році.

Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є українським лідером роздрібної торгівлі ринку будівельних матеріалів і пропонує можливість придбати якісні товари для будівництва та

ремонту, саду та городу, декору та ремонту у форматі «від та до» житла, а також доступ до численних додаткових послуг по всій Україні.

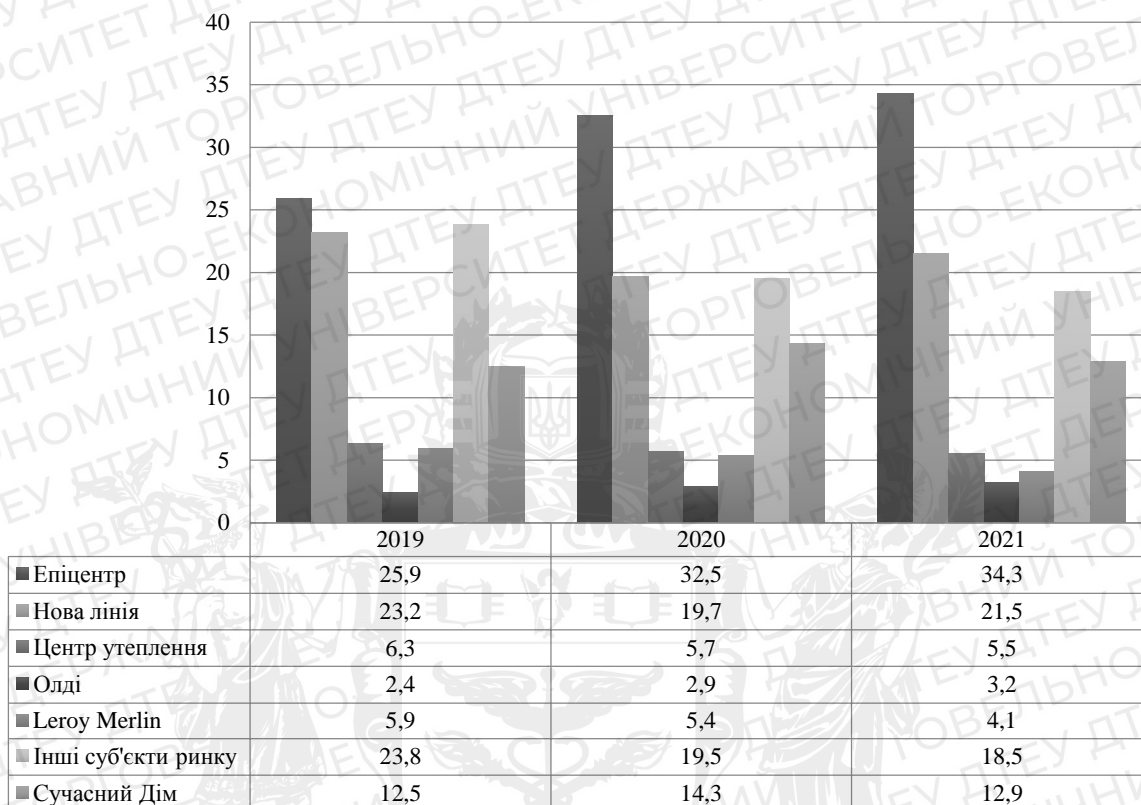


Рис. 2.2 – Структура ринку гіпермаркетів будівельних матеріалів в Україні в 2019-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23]

Компанія «Епіцентр К» - це всеукраїнська мережа сучасних гіпермаркетів з широким асортиментом товарів і високими стандартами якості обслуговування. ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 04112, м. Київ, вул. Парково-Сирецька, буд. 23.

Компанія «Епіцентр» постійно прагне до розширення співпраці з українськими виробниками. Це дає змогу диверсифікувати постачання, зменшити витрати на логістику, знизити залежність від курсових коливань, розвивати внутрішнє виробництво.

Зараз ритейлер працює з понад 3000 українськими виробниками, які постачають гіпермаркети компанії.

Здобувши стабільний торговий майданчик у мережі «Епіцентр», багато підприємств значно розширили виробничі потужності, підвищили якість продукції та вийшли на міжнародний ринок.

Повне найменування юридичної особи	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПІЦЕНТР К
Скорочена назва	• ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"
Код ЄДРПОУ	• 32490244
Дата реєстрації	• 27.08.2003
Розмір статутного капіталу	• 158 609 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	• Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основний:</li> <li>• 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах</li> <li>• Інші:</li> <li>• 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</li> <li>• 10.11 Виробництво м'яса</li> <li>• 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці</li> </ul>

Рис.2.3 - Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором на основі [24]

Структура гіпермаркету «Епіцентр К» складається з торгових відділів гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» та неторгових відділів гіпермаркету, що відображено на рисунку 2.4.

Ця організаційна структура має лінійно-функціональну форму. Недоліком такої структури є висока централізація офісу, що свідчить про відсутність самостійного прийняття рішень з таких питань, як замовлення поставок і невчасна доставка за певною ціною, а також високий рівень бюрократії, тобто рішення займають багато часу.

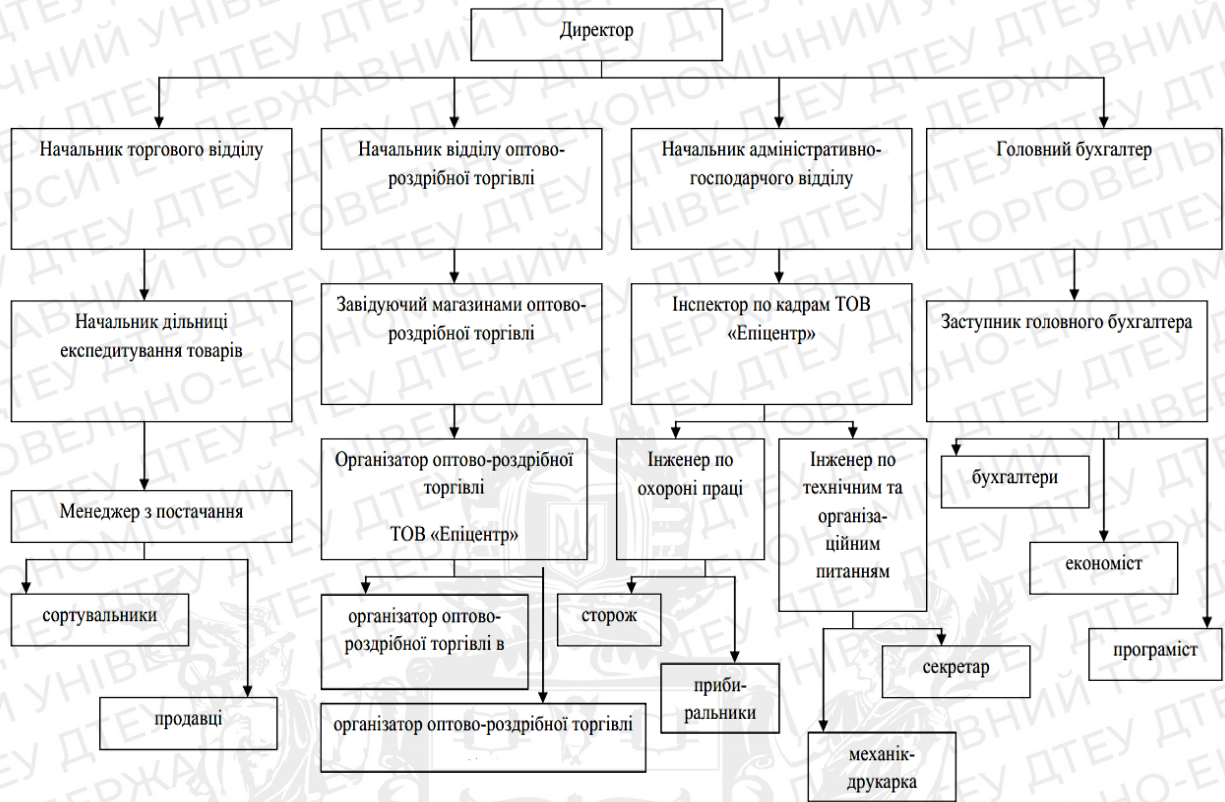


Рис. 2.4 - Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором на основі аналізу сайту підприємства

Тепер проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2021 р.р. (рис.2.5).

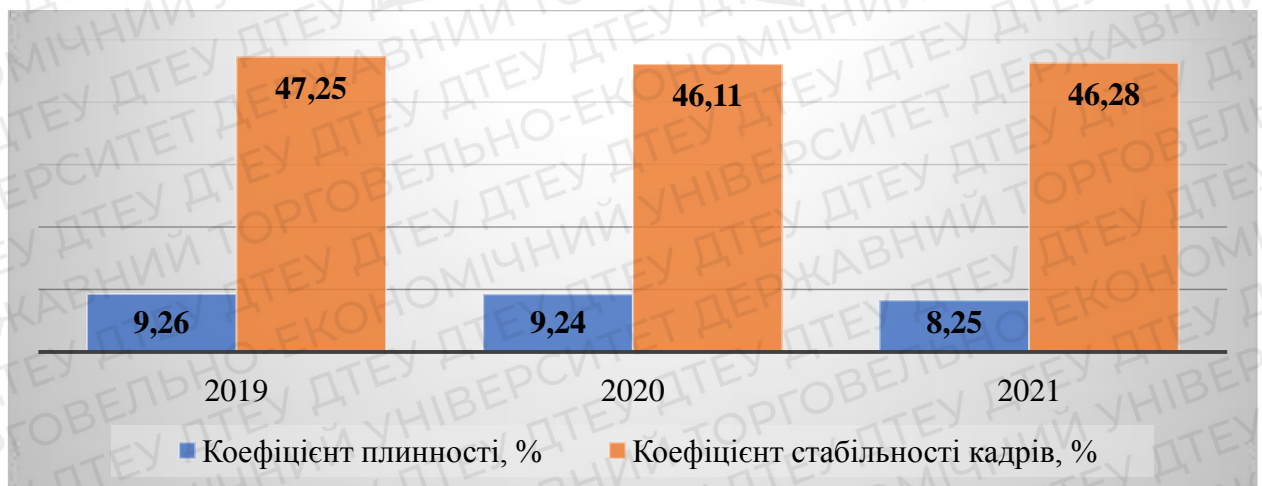


Рис. 2.5— Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2021 р.р., %

Джерело: складено автором

Отже, рівень руху персоналу достатньо низький, що вказує на те, що колектив підприємства стабільний та персонал цінує роботу в даній компанії. Коефіцієнт стабільності кадрів знизився з 47,25% до 46,28%, такий рівень показника вказує на те, що приблизно половина персоналу працює в компанії 5 та більше років. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2021 р.р. наведена на рис.2.6.

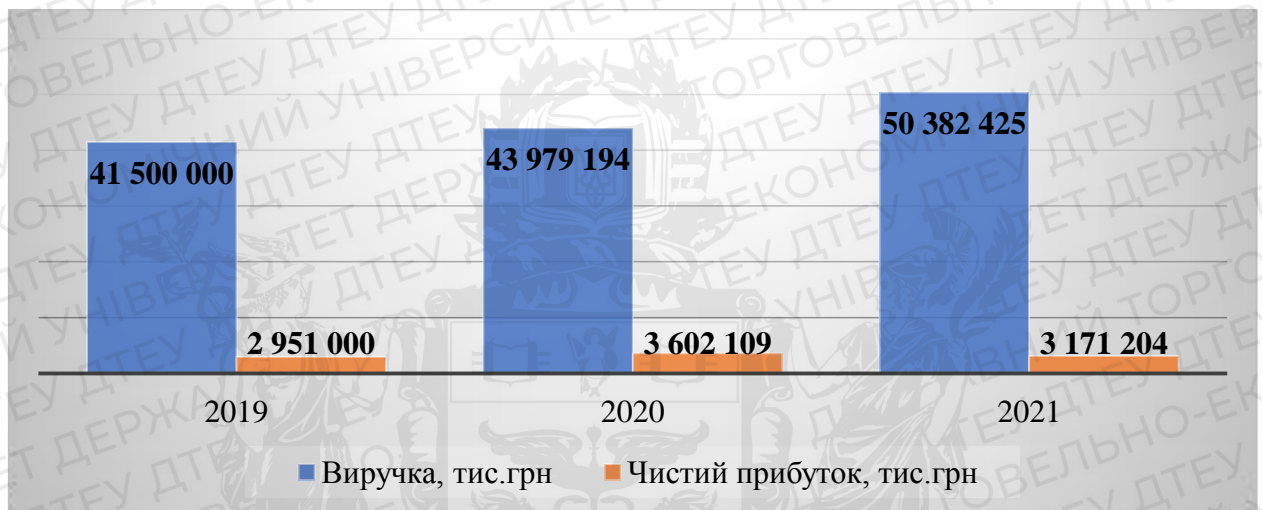


Рис. 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2021 р.р., тис.грн.

З рис.2.6 бачимо, що доходи підприємства вирости в 2019 році на 5,97% завдяки розширенню асортименту товарів, у тому числі в інтернет-магазині. В 2020 році обсяг продаж виріс на 14,56%, чому сприяло збільшення покупок через інтернет в період карантинних обмежень (стаціонарні магазини не працювали, але працювали пункти видачі товарів и обсяг продаж виріс). Чистий прибуток в 2020 році збільшився за рахунок зростання обсягів продаж на 22,06%, а в 2021 році знизився на 11,96%, оскільки суттєво зросла собівартість товарів та надання послуг, а для стимулювання продаж компанія знижувала ціни на свою продукцію та послуги. Отже, підприємство має рівень ліквідності в межах норми та простежуються тенденції до зростання. Наступним проаналізуємо динаміку обсягу і структури логістичних витрат ТОВ «Епіцентр К» протягом 2018-2021 рр. у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Епіцентр-К» за 2018-2021 рр.**

Показник					Відхилення 2021 р до 2018	
	2018	2019	2020	2021	абсолютне	відносне
Адміністративні витрати, тис. грн	21039	25044	23003	35087,51	14048	+66,7
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	31,3	30,1	35,5	30,2	-1,1	-
Витрати на збут, тис. грн.	168 095	116 513	133 631	141 087	-27008,000	-16,07
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	78,1	75,23	73	77,15	-0,95	-
Інші операційні витрати	52 882	38 143	23 224	29 546	-23336,000	-44,13
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	3,5	3,3	3,15	3,2	-0,3	-
Разом витрат	286 159	185 347	199 091	218 219	-67940,000	-23,75

Джерело: складено автором

Методика оцінки надійності, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховується шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: - загальновиробничі витрати; - адміністративні витрати; - витрати на збут.

Аналіз показав, що найбільшу питому вагу за часткою в структурі логістичних витрат припадає на витрати на збут. В 2021 році 77,15 % усіх витрат на збут віднесено до ряду логістичних. Така велика частка безпосередньо пов'язана зі сферою діяльності підприємства. Найменшу питому вагу логістичних витрат припадає на інші операційні витрати підприємства ТОВ «Епіцентр-К».

## 2.2. Оцінка існуючої системи «ТОЧНО ВЧАСНО» на підприємстві



Система Just-in-Time (JIT) є однією з основних стратегій управління запасами та виробництвом, яка застосовується в багатьох підприємствах, включаючи «Епіцентр». Система «точно вчасно» на підприємстві ставить за мету знизити запаси на підприємстві до мінімуму. В "Епіцентр" це може означати точне прогнозування попиту, замовлення товарів у виробників лише в тому обсязі, який є необхідним для задоволення потреб клієнтів, та швидке повторне замовлення, коли запаси майже вичерпуються. Також дана система передбачає вчасну поставку товарів від постачальників. В «Епіцентр» це може включати встановлення тісних взаємовідносин з надійними постачальниками, домовленості про точні терміни поставки та регулярний моніторинг виконання цих термінів. Система «точно вчасно» в роботі підприємства сприяє гнучкості виробництва, що дозволяє швидко змінювати обсяги та види виробництва відповідно до змін у попиті.

Розглянемо елементи існуючої системи «точно вчасно» в роботі досліджуваного підприємства ТОВ «Епіцентр К»:

1. Система логістичного обслуговування. В роботі досліджуваного підприємства функціонує система та документація забезпечення якості та логістики, це означає:

- всі операції «точно вчасно» документуються у друкованому вигляді;
- встановлені вимоги детально описані в інструкціях і методичних документах;

Також проводиться документація процедур і проведених логістичних операцій в роботі підприємства.

2. Проводиться аналіз контрактів. На підприємстві впроваджений контроль та аналіз договорів, для координації роботи як всередині підприємства, так і з клієнтами.

Це передбачає: підтримку виконання технічних завдань; перевірку придатності цінових пропозицій і замовлень; перевірку здатності виконавців виконувати технічні завдання; координацію з клієнтами.

3. Закупівля в системі «точно вчасно». Передбачає оцінку, відбір і допуск підрядників, проведення перевірки документів, що пов'язані з виробництвом, також провадиться приймальних контроль закупленої продукції. Дотримання встановлених процедур гарантує, що виконання замовлень споживачів, узгоджених у договорі, відповідає встановленим вимогам. Для більш детального аналізу логістичної системи підприємства необхідно згрупувати логістичні витрати за кожним елементом логістичної системи і відобразити у вигляді табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр- К» із системою «точно вчасно», %**

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Показники ефективності				
Оборот логістичних операцій	0,15	0,16	0,16	0,17
Рентабельність інвестицій в логістику	0,75	0,76	0,75	0,78
Рентабельність каналів збуту	2,45	2,49	2,57	2,78
Надійність поставок	0,79	0,77	0,75	0,76
Готовність до здійснення поставок	0,97	0,96	0,97	0,98
Показники продуктивності логістичної системи «точно вчасно»				
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	57,00	61,00	62,00	64,00
Кількість скомплектованих на 1робітника	24,00	26,00	27,00	27,00
Показники, що характеризують гнучкість ЛС				
Гнучкість виконання замовлення	0,50	0,55	0,55	0,75
Гнучкість оплати	0,50	0,55	0,55	0,75

Джерело: складено автором

Аналізуючи показники, розраховані в таблиці 2.3, слід зазначити, що деякі показники ще потребують вдосконалення. Показники надійності постачання знаходяться на низькому рівні, що вказує на недостатню продуктивність праці та проблеми з плануванням постачання. Коефіцієнт готовності доставки вказує на те, що на складі є достатня кількість продуктів для забезпечення достатніх кількостей для термінових замовлень. Тепер

розрахуємо каденцію оптових поставок партнерів компанії «Епіцентр-К». Проаналізуйте темпи надходження товарів у 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ритмічності постачання і оптових закупівель торговельної мережі ТОВ «Епіцентр – К» у 2019-2021 р. в системі «точно вчасно»**

ПОКАЗНИКИ	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.	2020р. до 2019р.	2021р. до 2020р.
Фактичне надходження товарі, тис. грн	263,5	312,4	405,6	48,9	93,5	18,56	29,84
Планове надходження товарі, тис. грн	288,4	325,3	382,4	36,9	58	12,83	17,76
Ступінь виконання плану надходження, %	91,61	96,26	106,14	5,08	10,26	-	-

Джерело: складено автором

Отже, питома вага невиконання планів надходжень за 2019 та 2020 роки становить 8,39% та 3,74% відповідно. Наприклад, це пов'язано зі зменшенням продажів товарів через зниження купівельної спроможності населення. Ефективність системи планування діяльності підприємства була недостатньою для адекватного реагування на кризу.

Останнім критерієм, який дозволяє дослідити ефективність системи «точно вчасно», є дослідження даних про виконання замовлень. Для того, щоб зробити таку оцінку, необхідно виконати розрахунки на основі наступних даних сформованих у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Виконання замовлень в системі «точно вчасно» ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки	Відхилення 2022р. до 2020р.
-----------	------	-----------------------------

	2019	2020	2021	тис. грн.	%
Фактично виконані замовлення, од.	4394	8273	9827	5433	123,6
Теоретично можливий обсяг виконання, од.	4500	8500	10000	5500	122,2
Рівень виконання логістичного сервісу,%	97,6	97,3	98,27	0,67	0,68

Джерело: складено автором

Проаналізувавши отримані показники з табл. 2.5 можна зробити висновки, що підприємство ТОВ «Епіцентр К» має реальну можливість в більшому обсязі активізувати рівень «точно вчасно» у подальшому. Отже, деякі з потенційних проблем логістики, з якими може зіткнутися «Епіцентр К» включають:

1. Складське управління: ТОВ «Епіцентр К», як велике роздрібне підприємство, може мати складські проблеми, такі як неефективне управління запасами, підвищені витрати на складське простору або проблеми зі складською логістикою, які можуть призвести до затримок у поставках.

2. Управління ланцюгом постачання: Велика мережа постачання ТОВ «Епіцентр К» потребує ефективного управління, щоб забезпечити вчасну поставку товарів з постачальників. Проблеми можуть виникнути у випадку недостатньої комунікації з постачальниками, нестабільності в їхніх постачаннях або недостатньої якості поставлених товарів.

3. Транспортна логістика: Доставка товарів від постачальників до магазинів Епіцентр К може бути складною через проблеми, пов'язані з транспортом, такими як затори на дорогах, проблеми з логістикою доставки або недостатні ресурси для забезпечення ефективного транспортування товарів.

Відповідно до цієї проблематики буде запропонована концепція система «точно вчасно» у наступному розділі для удосконалення логістичної діяльності досліджуваного підприємства вцілому.

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ «ТОЧНО ВЧАСНО»

### 3.1. Формування основних інструментів для оновлення системи «точно вчасно»

На сьогодні основними проблемами, з якими зустрічаються в своїй роботі відділ логістики на ТОВ «Епіцентр-К» є:

1. Неузгоджені виконавчі цілі та завдання. Ця проблема поширена на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К», де керівник ставить цілі чи завдання логістичної кампанії. У деяких випадках цілі передаються команді, і вони повинні визначити завдання. Команді може бути важко поставити завдання, які добре узгоджуються з поставленими цілями.

2. Розширення до нових меж. Підприємство ТОВ «Епіцентр-К», постійно розширює напрямки логістики, стикаючись з проблемою виходу на нові межі, одночасно стикаючись з такими функціями, як управління запасами, управління людськими ресурсами, бухгалтерський облік тощо. Впроваджуючи нові напрямки, цілком імовірно, що ТОВ «Епіцентр-К» не мають бюджету для отримання очікуваних результатів. Крім того, логістичні команди практично не мають досвіду в нових напрямках, що також приносить значних витрат при досить низьких прибутках.

3. Коли цілі та завдання кампанії не узгоджені чи оптимальні, логісти можуть ухвалити рішення про припинення чи впровадження нових напрямків. У той час як деякі керівники відкриті для нових ідей та тактик, інші уникають ризику. Хоча вони можуть бути задоволені пропозиціями відділу маркетингу, затвердження може зайняти тижні чи навіть місяці через бюрократію.

4. Відсутність належної комунікації. Якщо запити команд повинні бути подані директору з логістики, який потім має поговорити з директором зі стратегічного планування може виникнути неузгодженість. Неправильна комунікація часто є джерелом командної політики та сварок.

Таким чином, управління логістикою на ТОВ «Епіцентр-К» має бути орієнтоване на клієнта, оскільки все більше клієнтів хочуть брати участь у надійній логістиці. По суті, щоб залучити більше клієнтів, ТОВ «Епіцентр-К» повинні розробляти свої логістичні стратегії, що базуються на конкретних потребах та уподобаннях замовників. Таким чином, ТОВ «Епіцентр-К» можуть краще диференціювати себе в умовах зростання конкуренції в бізнес-середовищі.

Зважаючи на дані проблемні аспекти ТОВ «Епіцентр-К» доцільно впровадити ряд заходів, а саме:

1. Налагодити міжвідомчий логістичний процес. Найважливішою частиною вдосконалення управління логістичними потоками для ТОВ «Епіцентр-К» було створення робочих процесів між логістикою та рештою організації. На внутрішню роботу окремих команд може сильно впливати те, як інші відділи вимагають і/або очікують виконання проектів. Після того, як робочий процес буде чітко встановлений, ТОВ «Епіцентр-К» зможе використовувати його для узгодження та постановки завдань, встановлення термінів виконання у системі «точно вчасно».

2. Робота з аудиторією. Однією з проблем управління логістикою підприємства є наявність занадто великої кількості нерелевантної інформації. На сьогоднішній день ТОВ «Епіцентр-К» не проводило належних досліджень для розуміння думки щодо логістичної політики, досліджень системи «точно вчасно». Тому ТОВ «Епіцентр-К» вигідно проводити дані логістичні дослідження. Це буде спрямовано на дослідження їх аналітики та даних, проведення інтерв'ю з замовниками, стеження за виконанням логістичних операцій, дослідження логістичних ланцюгів, а провадиться узгодження

цілей ТОВ «Епіцентр-К» із новими партнерами і постачальниками, з якими компанія проводить співпрацю.

3. ТОВ «Епіцентр-К» рекомендовано усувати бар'єри у співпраці з існуючими клієнтами і замовниками для системи «точно вчасно», це стане можливим за рахунок оновлення програмного забезпечення. Однією з таких пропозицій є впровадження програми «True North», що являє собою платформу маркетингу, що поєднує в собі систему планування, управління логістичними процесами і відстеження ефективності замовлень в одній системі.

Дана програма дозволить ТОВ «Епіцентр К» використовувати нові можливості для налагодження системи збуту в концепції «точно вчасно», оскільки вбудоване моделювання і відстеження ефективності дозволить приймати своєчасні рішення менеджменту і працівникам логістики.

4. Разом з цією програмою ввести нову посаду стратегічного аналітика. У ТОВ «Епіцентр-К» доцільно ввести посаду стратегічного аналітика, який буде співробітником відділу логістики. Ця роль зосереджена на розробці показників ROI для логістики і концепції «точно вчасно вцілому».

Задачі даного співробітника повинні охопити наступні складові системи «точно вчасно»:

- розробляти логістичні маршрути та ініціювати дослідження ринку;
- співпрацювати з відповідними командами для створення планів забезпечення системи «точно вчасно»;
- відстежувати та повідомляти про продуктивність портфеля продуктів, результати відповідних продажів;
- підтримувати зобов'язання клієнтів і замовників в системі точно вчасно, огляди інтерфейсу користувача веб-сторінки та веб-семінари;
- визначати цільову аудиторію, повідомлення та тактику для досягнення цілей логістики.

Ефективне формування концепції «точно вчасно» для ТОВ «Епіцентр К» повинно бути перспективним джерелом для отримання та зміцнення підприємством його конкурентних переваг. Разом з цим слід звернути увагу на ще одну рекомендацію по вдосконаленню комерційних зв'язків на підприємстві з існуючими партнерами і постачальниками, у табл.3.1 наведемо концепцію для системи «точно вчасно».

Таблиця 3.1

**Вдосконалення формування комерційних зв'язків на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» для системи «точно вчасно»**

№ з/п	Елемент оновлення	Коротка характеристика	Стандарти
1.	Товар, що в наявності на ТОВ «Епіцентр К»	Дозволяє обслуговувати споживача, відображаючи відсоток наявності запасів	Характеризується відсотком наявності основних одиниць
2.	Час на виконання замовлення в системі «точно вчасно»	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Оперативність і послідовність
<b>Фактична наявність товару і час необхідний на виконання замовлень</b>			
3.	Гнучкість товаропостачання	Досліджується можливість системи реагувати на потреби існуючих замовників. Проводиться оцінка здатності і можливостей прискорювати виконання замовлень чи змін товарних пропозицій в системі «точно вчасно»	Час на реагування в системі «точно вчасно»
4.	Інформаційне забезпечення в системі «точно вчасно»	Можливість інформаційної системи підприємства швидко реагувати на запити клієнтів ТОВ «Епіцентр К»	Швидкість і точність під час проведення операцій
5.	Унеможливлення помилок в системі «точно вчасно»	Досліджується ефективність процедур і час, що необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції	Час реагування на помилки та усування недоліків
6.	Додаткове логістичне обслуговування в системі «точно вчасно»	Досліджується ефективність системи «точно вчасно» після доставки	Час та якість реагування на проблему

Джерело: складено автором

Додатково до цих заходів рекомендовано формувати раціональні звернення для залучення до співпраці нових партнерів:



1.Перше звернення: ТОВ «Епіцентр К» проводить пошук стратегічних партнерів з власним автопарком для масштабування власної справи і задоволення потреб населення. Великий досвід роботи, лідируючі позиції в торговельній системі будуть пріоритетом для подальшої співпраці;

2.Друге звернення: підприємство ТОВ «Епіцентр К» потребує логістичних посередників для оптимізації ланцюгів постачання і складання логістичних маршрутів в системі «точно вчасно». Якщо компанія володіє складськими приміщеннями і транспортними активами – пропонується заключити контракт для співпраці і ведення справи на ринку України.

Вважається, що даний алгоритм дозволить досліджуваному підприємству ТОВ «Епіцентр К» ефективніше провадити власну логістичну роботу, а також вдосконалити систему «точно вчасно», за рахунок даних інструментів.

### **3.2. Рекомендації по удосконаленню логістичної роботи з оновленою системою**

Відповідно до попередньо наданих рекомендацій доцільним в контексті удосконалення логістичної роботи підприємства ТОВ «Епіцентр» конкретизувати особливості по наданим рекомендаціям за рахунок складання бюджетів, формування планів по роботі. Першим в контексті прямих рекомендацій є впровадження системи «True North», що дозволить підприємству ТОВ «Епіцентр К» отримати наступні конкурентні переваги на ринку:

1.Відстежувати логістичну компанію, впровадивши дану систему в відділ логістики ТОВ «Епіцентр К» зможе бути в курсі всіх аспектів за рахунок єдиної системи і доступу працівників до неї, а також буде знати про всі компанії, по всіх логістичних канал системи «точно вчасно».

2.Прогнозування ефективності логістичних операцій в системі «точно вчасно», відділ логістики зможе приймати раціональні рішення за рахунок наявних прогнозів на основі отриманих даних в програмі;

3.Дана програма дозволить прогнозувати результат операцій в системі «точно вчасно» досліджуваного ТОВ «Епіцентр К», також стане можливим вносити коригування, моделювати логістичну кампанію «точно вчасно»;

4.В цій програмі управлінці ТОВ «Епіцентр К» зможуть формувати показники ефективності на основі проведення спостережень і прогнозів даних по виконанням, для подальших удосконалень;

5.Фіксація ризиків в системі логістики ТОВ «Епіцентр К». Дана програма дозволить унеможливити ризики і збої в логістичних операціях системи «точно вчасно»

6.В цій програмі стане можливим проводити аналітику, оскільки існуючий інтерфейс полегшує швидку адаптацію коли досліджувана компанія не працює.

Власне програма «true north» сформована для того, щоб допомогти існуючим підприємствам більш ефективно досягати цілей по зростанню і оптимізації логістичних, збутових, маркетингових аспектів.

На етапі впровадження програми «True North» також слід зазначити, що відділ логістики ТОВ «Епіцентр К» зможе генерувати існуючі ідеї індивідуально, а також в групах. Після того як відділ логістики адаптує цю програму і внесе бази даних по логістичним операціям, програма автоматично згенерує можливі логістичні маршрути в концепції «точно вчасно», дозволить виявити можливості і загрози в логістичній складовій.

Відповідно до цього у табл.3.2 сформуємо перелік витрат на впровадження даної програми, а також розрахуємо витрати на впровадження посади стратегічного аналітика для оновлення системи «точно вчасно» на підприємстві.

Згідно сформованої табл.3.2 можна зазначити, що основними перевагами від оновлення системи буде можливість зростання чистого

доходу підприємства ТОВ «Епіцентр К» в межах 1-2%, а також мінімізації витрат на логістичні процеси у складі 7%. Відповідно до цих заходів загальні витрати на впровадження програми і логістичного стратегічного аналітика складуть 2517 тис. грн, а при цьому очікувані результати дозволять підвищити чистий дохід на 1511472 тис. грн, скоротивши при цьому витрати на логістичні операції на 66 тис. грн.

Таблиця 3.2

**Витрати на оновлення логістичної системи і концепції «точно вчасно» ТОВ «Епіцентр К»**

№	Назва заходу	Статті витрат	Витрати			Ефективність	
			обсяг	ціна	Всього за рік	Скорочення маркетингових витрат	Зростання чистого доходу
1	TrueNorth	Покупка ліцензій	50	100	60000 євро / 2298,0 тис. грн	8-9% або $472759 * 8,5\% = 40184,51$	2% або $50382425 * 2\% = 1007648,5$
		Коучинг працівників	50	80	4000 євро / 153,2 тис. грн		
2	Впровадження посади логістичного стратегічного аналітика	Заробітна плата	3	18000	54 тис. грн	5-6% $472759 * 5,5\% = 26001,75$	1% або $50382425 * 1\% = 503824,25$
		Соц. нарахування	3	3,96	11,88 тис. грн		
	Всього				2517 тис. грн	66186,25 тис. грн.	1511472,75 тис. грн.

Джерело: складено автором

Наступним в ході дослідження слід відобразити економічну оцінку рекомендацій, що стосуються налагодження міжвідомчого логістичного процесу, роботи з аудиторією, та усунення бар'єрів у співпраці з клієнтами, відповідно до цього відобразимо заходи і витрати на їх впровадження у табл.3.3.

**Бюджетування додаткових заходів для логістичної системи і концепції  
«точно вчасно» на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»**

Захід	Стаття витрат	Персонал, задіяний у виконанні завдань	Сума, тис. грн.
Оформлення замовлень по системі «точно вчасно» з використанням програми «True North», аудит ефективності, коригування, непередбачувані витрати	Оплата праці	Директор зі стратегії	58
Внесення змін до організаційної структури підприємства, модуляризація та організація безперебійної інтеграції робочих потоків логістичних операцій	Оплата праці	Директор відділу логістики	165
Впровадження проектного менеджменту в діяльність HR-відділу компанії, з метою належного обслуговування	Оплата праці	Директор з управління персоналом	80
Налагодження системи комунікацій з існуючими клієнтами і замовниками ТОВ "Епіцентр»	Оплата праці	Директор з управління персоналом	35
Внесення змін в річне планування та бюджетування логістичної взаємодії з постачальниками	Оплата праці	Фінансовий директор	135
		Всього	473

Джерело: складено автором

Відповідно до сформованої табл.3.3. можемо спостерігати, що бюджет на реалізацію додаткових заходів логістичної системи і концепції «точно вчасно» для ТОВ «Епіцентр К» складатиме 473 тис. грн. За рахунок цього можна стверджувати, що в процесі реалізації даної концепції взаємини із зацікавленими сторонами, партнерами і постачальниками значно поліпшиться, також за рахунок моделі «точно вчасно» стане можливим отримати нові конкурентні переваги на ринку.

В контексті проведення моніторингу і ефективності наданих оновлень по логістичній роботі і концепції «точно вчасно» доцільно проводити залучення респондентів для опитувань відносно і якості логістичної роботи і швидкості виконання замовлень і оперативного реагування на збої в

ланцюгах постачання. Доцільним є створення табл.3.4 де відобразимо алгоритм проведення такого дослідження.

Таблиця 3.4

**Алгоритм дослідження ефективності логістичної роботи і концепції «точно вчасно» на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»**

Методики якісних досліджень	Кількість виявлених збоїв	Дослідження логістичних операцій в системі «точно вчасно».	Кількість залучених респондентів	Кількість досліджених логістичних операцій, всього
Фокус групи	37	554	500	7754
Глибинні інтерв'ю	54	78	450	965
Інші	5	23	100	332
Всього	96	655	1050	9051

Джерело: складено автором

Таким чином використання такого алгоритму з допомогою респондентів, фокус груп, проведення глибинних інтерв'ю дозволить налагодити систему логістичної роботи, проводити аудит її ефективності, виявляти проблемні місця в логістиці і операціях ТОВ «Епіцентр К». На останок відобразимо плани по реалізації наданих рекомендацій для системи «точно вчасно» у табл.3.5.

Таблиця 3.5

**Планування оновлення логістичної роботи і використання концепції «точно вчасно»**

Назва етапу	Період реалізації, місяці					
	7	8	9	10	11	12
1. Впровадження і використання системи «true north»;		+	+	+	+	+
2. Прийняття на роботу стратегічного логістичного аналітика;		+	+	+	+	+
Перший місяць стажування не оплачується		н.о	+	+	+	+
3. Використання додаткових заходів для логістичної системи;			+	+	+	+
4. Використання алгоритму дослідження ефективності логістики і концепції «точно вчасно»;			+	+	+	+
5. Моніторинг, планування, коригування системи «точно вчасно» за наказом директора ТОВ «Епіцентр К»			+	+	+	+

Джерело: складено автором

Як бачимо, по плану оновлення логістичної роботи і використання концепції «точно вчасно» для підприємства ТОВ «Епіцентр К» початок реалізації орієнтований у липні місяці де всі заходи будуть опрацьовані, а перші два будуть сформовані на серпень, інші на вересень місяць. По плану їх підтримка триватиме до кінця 2023 р.

Тому підсумовуючи слід зазначити, що використання сформованого алгоритму для оновлення логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» дозволить досліджуваному підприємству відразу використати нову програму, оптимізувати логістичні маршрути, налагодити безперебійне постачання, сформувати і оновити структуру «точно вчасно» для подальшої співпраці, спланувати подальшу концепцію діяльності. Встановлено, що використання всіх заходів вартуватиме досліджуваному підприємству 2517 + 473 тис. грн , що в сумі складе 2990 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження застосування системи «точно вчасно» на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» дозволило зробити наступні висновки:

1. В ході дослідження теоретико-методичних аспектів визначено, що застосування системи «точно вчасно» (Just-in-Time) в логістичній діяльності має значний потенціал для покращення ефективності та оптимізації процесів управління запасами, поставками та розподілом товарів. В ході дослідження виявлено, що основні аспекти застосування системи «точно вчасно» в логістиці включають:

- мінімізацію запасів, де система «точно вчасно» спрямована на зниження запасів до мінімуму шляхом точного прогнозування попиту і забезпечення доставки товарів саме у той момент, коли вони потрібні. Це дозволяє уникнути накопичення надлишкових запасів і зменшити затрати на їх зберігання.

- вчасне постачання, де застосування системи «точно вчасно» передбачає встановлення взаємовідносин з постачальниками і встановлення точних термінів поставки. Це дозволяє забезпечити вчасну поставку товарів на склад або до кінцевого споживача, уникнути затримок і зберегти час та ресурси.

- гнучкість виробництва, оскільки система «точно вчасно» дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та покликана забезпечити виробництво товарів в потрібній кількості та вчасно.

2. Національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є українським лідером роздрібної торгівлі ринку будівельних матеріалів і пропонує можливість придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу, декору та ремонту житла у форматі «від та до», а також доступ до численних додаткових послуг по всій Україні. Також в ході роботи було відображено динаміку фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2021 р.р., тис. грн.

Фактично протягом 2019-2021 рр. обсяг сукупних ресурсів в розрахунку на одне домогосподарство мало чітку тенденцію до зростання із рівня в 5064,9 грн. в 2015 році до рівня в 14490,57 грн. в 2021 році. За останні три роки сукупні ресурси зросли на 29%, 0,21% та 16,56% в 2021 році. Після цього було відображено динаміку обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Епіцентр-К» і виконання замовлень в системі «точно вчасно» .

4. Основними вигодами впровадження запропонованих заходів, а саме платформи TrueNorth та посади логістичного стратегічного аналітика дозволить досліджуваному підприємству ТОВ «Епіцентр К» сформувати систему діяльності «точно вчасно».

По плану оновлення логістичної роботи і використання концепції «точно вчасно» для підприємства ТОВ «Епіцентр К» початок реалізації орієнтований у липні місяці де всі заходи будуть опрацьовані, а перші два будуть сформовані на серпень, інші на вересень місяць. По плану їх підтримка триватиме до кінця 2023 р.

Визначено, що використання сформованого алгоритму для оновлення логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» дозволить досліджуваному підприємству відразу використати нову програму, оптимізувати логістичні маршрути, налагодити безперебійне постачання, сформувати і оновити структуру «точно вчасно» для подальшої співпраці, спланувати подальшу концепцію діяльності. Встановлено, що використання всіх заходів вартуватиме досліджуваному підприємству 2517 + 473 тис.грн , що в сумі складе 2990 тис.грн.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Вольвач І.Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва “Just-in-time” / І.Ю. Вольвач // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2009. – № 4, т. 2. – С. 250–253.
2. Зборовська О.М. Особливості проектування і розвитку логістичних систем у промисловості / О.М. Зборовська // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – Т. 2, № 1(3). – С. 132–136.
3. Апопій В.В. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге видання., перероб. та доп. / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом’як. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 632 с.
4. Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг / С.Я. Войтович, О.О. Войтович // Логістика: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 37–42.
5. Лайсон К. Управління закупівельною діяльністю і ланцюгом поставок / К. Лайсон, М. Джіллінгем. – Інфа-М, 2015. – 274 с.
6. Янчева Л.М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія / Л.М. Янчева, Г.Г. Лисак, О.А. Круглова. – Х.: Вид-во І.С. Іванченка, 2016. – 210 с.
7. Сергеев В.І. Логістика постачання: посібник / В.І. Сергеев, І.П. Льяшевич; редакц. В.І. Сергеева. – 2 вид., перероб. і доп. Видавництво «Юрайт», 2015. – 523 с.
8. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». - №623. – 2008. – с. 265-271.
9. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. / За ред. проф., д-ра економ. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224с.

10. Каспрук О. С. Проблеми правового регулювання міжнародних мультимодальних перевезень // Актуальні пробл. міжнар. відносин. 2015. Вип. 126. С. 93–100.

11. Соколова О. Є., Акімова Т. А., Сулима Л. О. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні // Екон. простір. 2014. № 83. С. 91–103.

12. Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг / С.Я. Войтович, О.О. Войтович // Логістика: теорія та практика. – 2016. – № 1. – С. 37–42.

13. Гайдабрус Н.В. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус // Проблеми науки. – 2017. – № 2(146). – С. 37–44.

14. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.

15. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. - 684с.

16. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.

17. Гайдабрус Н.В. Аналіз господарських зв'язків як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / О.А. Біловодська, Н.В. Гайдабрус // Проблеми науки. – 2016. – № 2(146). – С. 37–44.

18. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно- видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2014. - 416 с.

19. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним

підприємством : монографія. –ДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2015. – 322 с.

20. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2018. – С. 265-27.

21. Український ринок будівництва і будівельних матеріалів: результати 12 міс. 2021 URL: <https://sostav.ua/publication/ukra-nskij-rinok-bud-vnitstva-bud-velnikh-mater-al-v-rezultati-12-m-s-2021-91200.html>

22. Український ритейл повертається: від початку війни не працювало 29% магазинів, зараз - 10% URL: <https://speka.media/ukrayinskii-riteil-povertajetsya-z-pocatku-viini-ne-pracyovalo-29-magaziniv-zaraz-10-9w6w4v>

23. Найбільші будівельні супермаркети та ритейли URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/top-budivelnih-magaziniv-ta-supermarketiv-kiieva/>

24. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua/>

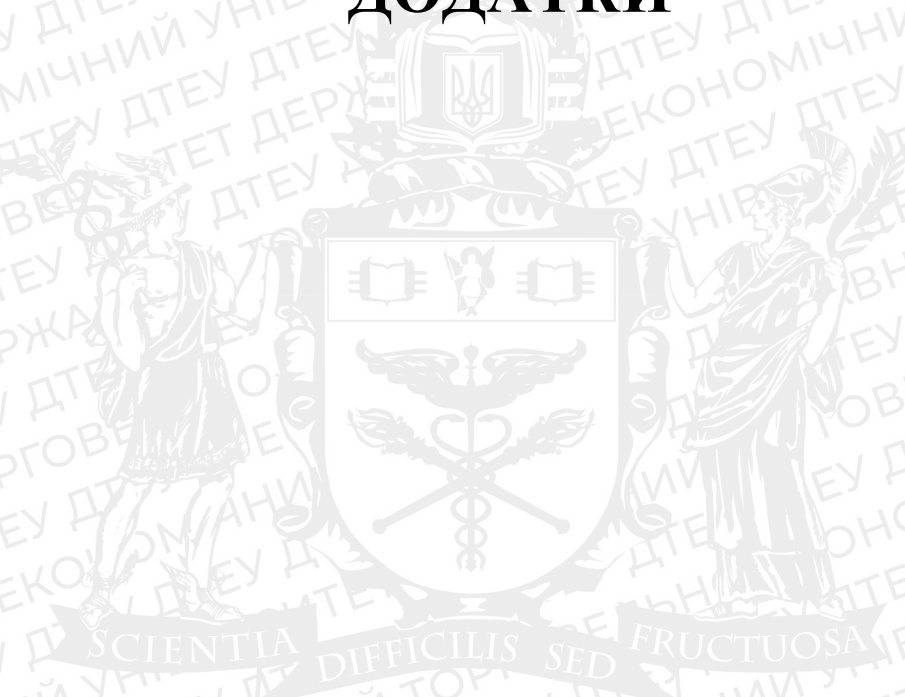
25. T.C. Cheng, S. Podolsky Just-in-Time Manufacturing: An introduction logistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=WL95yzpj1TIC>

26. Robert F. Conti Управление производством. «Философия just-in-time» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artkis.ru/article.php>

27. Contributions to the Resolution of Logistics System-related Problems Hayfa Zgaya, Slim Hammadi, in Logistics Engineering and Health, 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/logistics-management>

28. Essential 6 Logistics Metrics: Key Performance Indicator (KPIs) May 07, 2019 @ 07:00 AM / by Weber Logistics. URL: <https://www.weberlogistics.com/blog/california-logistics-blog/logistics-kpi-metrics-key-performance-indicators>

# ДОДАТКИ



## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Зростання попиту на будівельні матеріали через руйнування в процесі війни 2. Розширення асортименту товарів та послуг компанії 3. Запровадження цифрових технологій	1. Зростання конкуренції 2. Зниження купівельної спроможності населення 3. Погіршення економічної ситуації в країні (ріст темпу інфляції, курсу валют) 4. Невизначеність термінів закінчення війни
1. Мережа Епіцентр має широку популярність (відомий бренд) 2. Широкий асортимент товарів 3. Ефективна маркетингова політика 4. Щорічне зростання обсягів продаж 5. Мережа супермаркетів розташована по всій Україні 6. Професійний персонал	Стратегія розширення ринку збуту (відкриття нових супермаркетів)	Стратегія утримання існуючого положення (зниження цін, проведення рекламних кампаній)
Слабкі сторони		
1. Залежність від постачальників 2. Зростання логістичних витрат через війну 3. Зниження рентабельності	Стратегія диференціації (розширення асортименту товарів)	Стратегія скорочення (ринкової частки або закриття компанії)

Джерело: складено автором

## Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 р.р.

## Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.

## Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
<b>I.Всього необоротних активів</b>	<b>1095</b>	<b>22109337</b>	<b>16010547</b>
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
<b>II.Всього оборотних активів</b>	<b>1195</b>	<b>22416054</b>	<b>20881053</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>44525391</b>	<b>36891621</b>

## Продовження Додатку Б

## Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
<b>I.Всього власного капіталу</b>	<b>1495</b>	<b>17846696</b>	<b>14700877</b>
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
<b>II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1595</b>	<b>4455080</b>	<b>2265426</b>
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
<b>III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень</b>	<b>1695</b>	<b>22223615</b>	<b>19925318</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>44525391</b>	<b>36891621</b>

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## Продовження Додатку Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50382425	43979194
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35599670	30814751
<b>Валовий прибуток</b>	2090	14788755	13164443
Інші операційні доходи	2120	737243	530835
Адміністративні витрати	2130	872759	751814
Витрати на збут	2150	8648047	7985945
Інші операційні витрати	2180	920408	254271
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	5084784	4703248
Інші фінансові доходи	2220	211555	3851
Інші доходи	2240	554085	354783
Фінансові витрати	2250	295646	250094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24516
Інші витрати	2270	1438592	363438
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	4116186	4423784
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	944982	821675
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	3171204	3602109
<b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	3171204	3602109

## Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	1254935	887499
Витрати на оплату праці	2505	5208532	4711766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1056667	952162
Амортизація	2515	1667998	1096935
Інші операційні витрати	2520	3465135	2581842
<b>Разом</b>	2550	12659267	10230264