

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСТОРАНОМ «ЄВРОСМАК», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Гусевої Аліни
Дмитрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Жученко Валентина
Григорівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д. е. н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2018 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів

Гусевій Аліні Дмитрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи логістичного управління та розроблення рекомендацій щодо їх використання в діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування системи логістичного управління суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи логістичного управління суб'єкта ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: рис. Система логістичного управління закладом ресторанного господарства та функціональні галузі сучасної ресторанної логістики, рис. Організаційна структура управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи логістичного управління суб'єктів ресторанного бізнесу

1.1. Сутність поняття логістичне управління

1.2. Методологічні засади формування логістичного управління на підприємстві ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Діагностика системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ.

2.1. Аналіз фінансових показників діяльності ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

2.2. Оцінка показників ефективності логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

2.3. Аналіз логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ

3.1. Розробка механізму логістичного управління та його економічне обґрунтування

3.2. Прогнозування показників ефективності діяльності системи логістичного управління

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	05.12.19 р.

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Жученко В. Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н. І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Гусєва А. Д

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н. І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування системи логістичного управління суб'єктів ресторанного бізнесу.....	10
1.1. Сутність поняття логістичне управління.....	10
1.2. Методологічні засади формування логістичного управління на підприємстві ресторанного бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2. Діагностика системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ	22
2.1. Аналіз фінансових показників діяльності ресторану «ЄвроСмак», м.Київ.....	22
2.2. Оцінка показників системи логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.....	33
2.3. Аналіз логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.....	40
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ.....	50
3.1. Розробка механізму логістичного управління та його економічне обґрунтування.....	50
3.2. Прогнозування показників ефективності діяльності системи логістичного управління.....	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Високий рівень інтенсивності конкуренції, коливання споживчого попиту та платоспроможності споживачів ресторанних послуг мають значний вплив на соціально-економічний стан ресторанного господарства України. У роботі висвітлені проблеми забезпечення ефективності логістичної системи господарської діяльності закладів ресторанного господарства в сучасних умовах. Розглянуто сутність та складові логістичного управління господарської діяльності, особливості його формування в ресторанному бізнесі, охарактеризовані методичні підходи аналізу ефективності господарської діяльності в закладах ресторанного господарства.

Дослідженню концептуальних підходів до системи логістичного управління присвячено праці С. Адамса, М. Альберта, В. Врума, Г. Ганта, Ф. Герцберга, П. Друкера, Г. Емерсона, А. Колота, М. Карліна, В. Лагутіна, Е. Лоулера, А. Мазаракі, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Р. Оуена, В. Павлової, Л. Портера, А. Сміта, І. Тейлора, М. Туган-Барановського, А. Файоля, Г. Форда, Ф. Хедоурі та інших дослідників. На підприємствах ресторанного господарства зазначену проблематику розглянуто у наукових працях М. Бойко, М. Босовської, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, О. Полтавської, Т. Ткаченко та ін.

Недостатня теоретична розробленість проблематики, її значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Водночас значна частина теоретичних і практичних питань матеріального стимулювання персоналу в умовах ринкових відносин потребує докладнішого опрацювання.

Недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення ефективної системи логістики, вдосконалення її оцінки з урахуванням мети діяльності підприємства, інтересів власників, специфіки трудової діяльності з елементами творчості, потреб працівників ресторанного господарства. Наукові

пошуки шляхів піднесення трудової і творчої активності персоналу набувають особливого значення у зв'язку з потребою інноваційного розвитку підприємств. Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем матеріального стимулювання персоналу, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Об'єктом дослідження виступила система логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», що функціонує на ринку послуг ресторанного сервісу м. Києва. Ресторан здійснює підприємницьку діяльність, метою якої є забезпечення потреб фізичних та юридичних осіб продукцією та послугами ресторанного господарства, і отримання на основі цього прибутку.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективної системи логістичного управління ресторану «ЄвроСмак».

Мета роботи – аналіз і розробка основних напрямків вдосконалення системи логістичного управління ресторану.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- Розглянути основні принципи організації логістичного управління ресторану в сучасних умовах, структуру і особливості існуючих систем;
- Дати характеристику виробничо-господарської діяльності, економічного становища ресторану «ЄвроСмак»
- Проаналізувати систему логістичного управління, яка використовується в досліджуваному ресторані;
- На основі даних аналізу, розробити практичні рекомендації, щодо оптимізації вдосконалення системи логістичного управління ресторану «ЄвроСмак», м. Київ.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні положення роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо формування ефективної системи логістичного управління

рестораном. Практичне значення мають такі розробки: система оцінки системи управління; обґрунтування інформаційного забезпечення управління логістичною діяльністю на підприємстві тощо. Представлено детальний аналіз складових логістичного механізму господарської діяльності ресторану «ЄвроСмак», що працює на регіональному ринку ресторанного сервісу м. Києва. Досліджено показники ефективності господарської діяльності ресторану, охарактеризовано вплив факторів зовнішнього середовища на систему логістичного управління господарської діяльності підприємства та виявлені основні резерви підвищення ефективності господарської діяльності досліджуваного закладу. Враховуючи специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства розроблені конкретні пропозиції щодо удосконалення формування системи логістичного управління господарської діяльності ресторану «ЄвроСмак» та наведено їх економічне обґрунтування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних основ і розробці методичних рекомендацій по вдосконаленню формування системи логістичного управління.

Практична цінність досліджень полягає в застосуванні теоретичних основ формування системи логістичного управління.

За апробацією результатів дослідження публіковано наукову статтю у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ (дод. А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трох розділів, висновків. Зміст роботи викладено на 58 сторінках тексту, проілюстровано 17 таблицями, 5 рисунками. Список використаних джерел складається з 49 позицій. Загальною кількістю сторінок складає 82.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади формування системи логістичного управління суб'єктів ресторанного бізнесу

1.1. Сутність поняття логістичне управління

Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [10].

Розвиток теорії логістичного управління досяг рівня інтегрованого логістичного управління як сутності сучасного управління підприємством. Інтегроване логістичне управління передбачає такі фази: аналіз і прогноз (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу); формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії); конкретизація стратегічних завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-міх); реалізація і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням).

Основні функції логістичного управління в підсистемах логістики підприємства – довго-, середньо- та короткотермінові.

Довготермінові функції логістичного управління у сфері постачання – планування транспортно-складських процесів, місць складування, структури постачання, переміщення матеріалів і сировини, сфери зовнішньої логістики; середньо- та короткотермінові – планування використання транспортних засобів, планування й управління переміщенням матеріалів, планування термінів поставок, виду упаковки, планування і контроль приймання і складування матеріалів, обмін інформацією.

Довготермінові логістичні функції у сфері виробництва – планування транспортно-складських процесів, засобів транспортування і складування,

структури і систем виробництва, забезпечення виробничого потенціалу; середньо- та короткотермінові – планування використання транспортних засобів, планування й управління виробництвом, управління переміщенням матеріалів і напівфабрикатів, персоналом і технічним обладнанням, обмін інформацією.

Довготермінові у сфері дистрибуції – планування процесів транспортування і складування, планування локалізації складів, дистрибуційної структури, запасів готових виробів сфери зовнішньої логістики; середньо- та короткотермінові – планування використання транспортних засобів, управління і реалізація замовлень, планування термінів доставки товарів, управління запасами готових виробів, комісування і пакування товарів, обмін інформацією.

Довготермінові основні функції логістичного управління для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства стосуються: планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання, планування стратегії дистрибуції, виробництва та постачання, планування й узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників і виробництва; середньо- та короткотермінові – визначення потреб у сфері постачання виробництва та дистрибуції, визначення програм закупівлі, виробництва і продажу, в т.ч. транспортування і складування, визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування.

Функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є:

- оптимізація фізичного переміщення матеріалів (формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів, логістично-маркетингове управління, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів з допомогою організаційних змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління);
- поліпшення інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware, software), вдосконалення техніки інформаційних

технологій, автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій в обробку замовлень);

- управління загальними логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація часу реалізації транспортних послуг, оптимізація складських витрат, ABC/XYZ-групування матеріалів, впровадження методів контролінгу, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

- зберігання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація транспорту з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок);

- синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, координація в постачальницькому середовищі, пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга);

Сутність логістичного управління структурується за стратегічними та оперативними сферами. Завдання й основи стратегічного логістичного управління в аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами: включенням логістики до структури стратегічного планування підприємства, що виникає передусім з ролі логістики як розвинутого інструменту аналізу ланцюга доставки вартостей; формулюванням стратегії логістики та її місця в загальній стратегії підприємства, а відтак укомпонуванням стратегії логістики в структуру загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи з нього системну детермінанту ефективності; конкретизацією стратегічних положень у сфері стратегічних цілей і стратегічних проектів їх реалізації, як і стратегічного контролю логістичного планування, що робить можливим відповідне реагування логістичного управління на користь послідовної трансформації стратегії і довготривалого, результативного управління на підприємстві; визначенням адекватної стратегії організації

логістики на підприємстві, яка охоплює передусім формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з урахуванням критеріїв, що спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як процесу розвитку організації підприємства [16].

Головна мета операційного логістичного управління – гарантування (через координацію) гармонійної співпраці та «проникнення» логістичних систем у функціональну структуру і структуру управління на підприємстві.

Реалізація процесу координації можлива за допомогою різних систем і форм координації, зокрема: структуризації та ієрархізації цілей логістики, що разом з відповідними системами контролю й оцінки реалізації узгодженої системи цілей є істотною базою для результативного управління окремими сферами логістичної діяльності, аналіз та узгодження планів у масштабі підприємства – узгодження часткових логістичних планів між собою і з системою планів на підприємстві загалом, наприклад, з планом фінансування маркетингу, планом розвитку кадрів, з метою створення інтегрованої системи управління структурою логістичних процесів у масштабі підприємства, управління ланцюгом процесів через планування, управління і контроль структури процесів для їх кращого взаємного пристосування, а також ефективної реалізації, спрямованої на досягнення певних ефектів у масштабі підприємства, управління з'єднаннями між логістичними системами та іншими функціональними системами на підприємстві, що має істотне значення для якості та справності логістичного управління, особливо для узгодження й уникнення конфліктів у структурі цілей, а також оптимізації логістичних переміщень, узгодження процесу генерації та обміну інформацією між функціональними сферами на підприємстві (сфера логістики, маркетингу, фінансів та ін.), що призводить до обмеження потреб у сфері дій щодо пристосування, координація специфічних ситуацій, а також неочікуваних перешкод у діяльності підприємства, які потребують вжиття специфічних заходів як вияву реакції на існуючі перешкоди [15].

Розвиток ринкових процесів в Україні вимагає створення нових систем

управління підприємством, аби максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зміцнюючи при цьому свою позиції на висококонкурентному ринку. Таке реформування викликане входженням України до світового економічного простору як рівноправного економічного партнера, що ставить перед вітчизняними підприємствами досягнення певного рівня розвитку задля свого ефективного функціонування, задоволення власних потреб та потреб споживачів.

Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на значну кількість наукових праць з проблеми логістичного управління, його стан на підприємствах України знаходиться на початковому етапі свого розвитку, що обумовлює необхідність ще більш поглибленого вивчення та акцентування уваги на необхідності вдосконалення системи управління, адекватної умовам сьогодення.

Більшість науковців ототожнює концепцію логістики з логістичним управлінням, і тільки деякі розмежовують ці поняття. Таким чином, сьогодні існує два підходи до логістичного управління: перший підхід розглядає те, що логістика повинна передбачати лише виконання функцій планування: розробку механізму та структури управління рухом потоків; другий підхід передбачає не лише планування, а й здійснення повсякденної діяльності по управлінню підприємством. Є.Крикавський перший вітчизняний науковець, який ввів до наукової термінології поняття «логістичний менеджмент»; розуміння цього терміна «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками, а далі пояснює, що « в понятті «логістичний менеджмент» слово «логістичний» як прикметник означає менеджмент, що функціонує обов'язково на засадах логістики» [17].

М.С. Дороніна вказує, що загальна концепція управління виробничо-розподільчою системою ґрунтується на логістичному підході, але не надає

точного значення цього поняття. Д.Буерсокс, Р.Ларіна, М.Окландер, О.Тридід, О.Череп розглядають функціонування логістичного управління у ракурсі поєднання внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства для подальшої ефективної його діяльності.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «логістичне управління» дозволив надати нам узагальнене визначення даного поняття; таким чином логістичне управління – це такий підхід організації діяльності підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу.

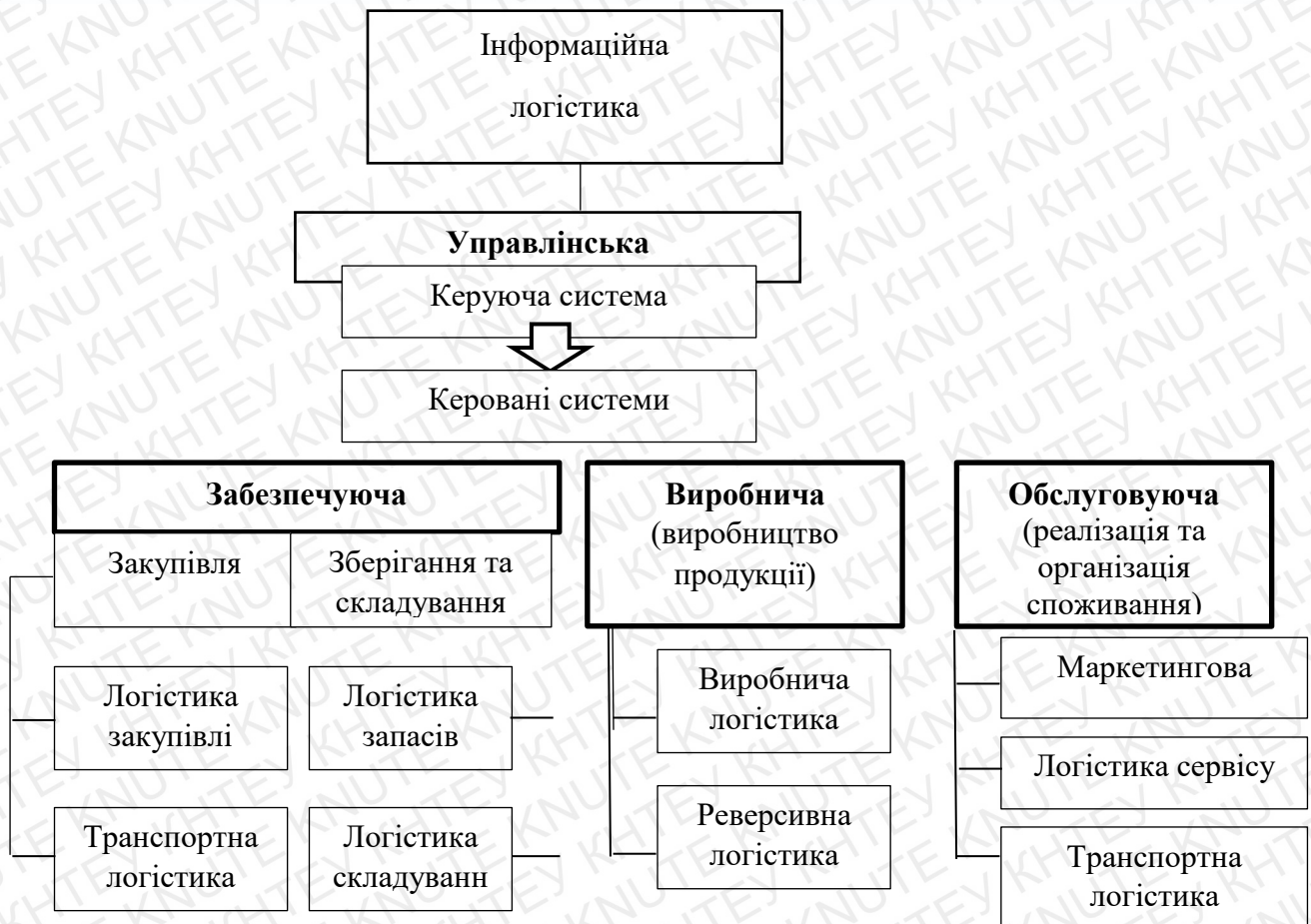


Рис.1.1 Система логістичного управління закладом ресторанного господарства та функціональні галузі сучасної ресторанної логістики [доповнена автором на основі джерела 6]

Підсистема організації зберігання матеріальних ресурсів регулюється логістикою запасів та логістикою складування, основні функції яких спрямовані на поліпшення самого процесу зберігання за підтримкою впровадження сьогочасних складських технологій, підняття якості складських послуг, їх стандартизації та раціоналізацію розміщення самих запасів, складських приміщень та обладнання в них.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістичне управління»

Автор	Визначення
Б.Паласюк	Логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму
Є.Крикавський	Логістичний менеджмент – менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики
І.В. Струтинська	Логістичне управління – це процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві
С.В.Мочерний	Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта
Л.В.Забуранна	Логістичне управління – це процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму
Л.В.Фролова	Логістичне управління як цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства

[доповнена автором на основі джерела 8]

Атрибутом підприємств ресторанного господарства є те, що, з одного боку, вони є споживачами логістичного сервісу при організації виготовлення та обслуговування, а з іншого - при реалізації продукції власного виробництва - самі надають логістичний сервіс.

1.2. Методологічні засади формування логістичного управління на підприємстві ресторанного бізнесу

Методологія логістичного управління визначається підходами: 1) системний підхід; 2) програмно-цільовий підхід; 3) проектний підхід; 4) маркетинговий підхід, орієнтований на споживача; 5) кібернетичний; 6) інформаційний; 7) гуманістичний підхід; 8) інтеграційний; 9) мережевий підхід.; пріоритетами; засобами управління; обмеженнями; критеріями тощо.

Окрім того підходами логістичного управління можуть бути: лінійне програмування; теорія черг; імітаційне моделювання; експертні оцінки; транспортні матриці; теорія керування запасами; мережні моделі; математична оптимізація; методи прогнозування попиту [18]. Відповідно для реалізації методології логістичного управління слід долучати такі наукові та теоретичні положення: з математики, економічної кібернетики, технічної кібернетики, системного аналізу, проектного управління, прогностики, менеджменту загалом та ін [11].

Існують чотири найважливіших підходи, які вробили істотний внесок в розвиток теорії та практики управління. Це: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні; процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Науковими школами логістичного управління, що безпосередньо впливають на управління логістикою відзначимо школи наукового управління, адміністративна (або класична), людських стосунків та поведінкових наук.

Школа наукового управління найбільш тісно пов'язана з працями Ф. У. Тейлора, Л. Гілбрета, та Г. Гантта. Ф. Тейлор рекомендував дотримуватись таких принципів управління:

1) науковий підхід до вивчення кожної задачі; 2) копінтий підбір працівників і навчання їх раціональним методам виконання роботи; 3) забезпечення робочих місць всім необхідним для виконання роботи; 4) стимулювання виконання виробничих завдань.

Класична, або адміністративна, школа в управлінні (1920 – 1950 рр.) А. Файоля займалася питаннями ефективності виробництва. А. Файоль розробив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп: технічні операції (виробництво, обробка); комерційні операції (купівля, продаж); Фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними); страхові операції (страхування та охорона майна і осіб); облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо); адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль). Одним з недоліків школи наукового управління і класичної школи було те, що вони до кінця не усвідомлювали ролі і значення людського фактора, ці недоліки усунула школа людських стосунків, засновником якої був Е. Мейо, і яка стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему.

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають

концепції(стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лінпідхід), SixSigma (Шість сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості. Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації.

Шість сігма (Six Sigma), методологія, що використовується

у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів [6]. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція). Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту. Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу.

Важливими положеннями логістичного управління – є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний [16].

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз.

Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу. Процесний підхід до логістичного управління забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат.

Функціональний підхід до логістичного управління забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування логістичних затрат.

Науковцями виділено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності.

Узагальнюючи наведені вище принципи можемо виокремити систему основних для логістичного управління підприємством.

Таблиця 1.2

Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	Спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті
Збутова підсистема	Спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Складська підсистема	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості

продукції

Складено на основі [38]

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології и обробки; підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів.

Висновки до розділу 1

Отже, становлення логістичного управління відбувалось за етапами: становлення фрагментарних основ логістики, розвиток логістики, як складової маркетингу, формування інтегрованої логістики, розвитку інформаційних технологій в логістиці, функціонування логістичних ланцюгів та логістичного аутсорсингу. Поширеними підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Загалом підходи логістичного управління об'єднано у системний підхід, процесний підхід та функціональний підхід, а фундаментальними принципами логістичного управління – є: гнучкості, системності, стійкості, адаптивності, зворотнього зв'язку тощо. Отже, логістичне управління підприємством узгоджує економічні інтереси учасників підприємницьких ресурсів шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів в даний період часу, а таке узгодження має призвести до загального зміцнення позицій вітчизняних компаній на ринку та підвищить їх конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 2

Діагностика системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ

2.1. Аналіз фінансових показників діяльності ресторану «ЄвроСмак», м. Київ

Серед величезної кількості підприємств ресторанного підприємства на ринку продукції та послуг ресторанного господарства міста Києва діє ресторан «ЄвроСмак».

Ресторан «ЄвроСмак» розташований у Солом'янському районі, у зручному місці та зі зручним транспортним роз'їздом. Ресторан був введений в експлуатацію 16 липня 2004 р. Юридична адреса підприємства: 01133, м.Київ, вул. Івана Огієнка.

Місія ресторану «ЄвроСмак» – задоволення найнеобхідніших і найперших потреб своїх споживачів якісною продукцією харчування та додатковими послугами.

Підприємство створено для організації і надання громадянам та юридичним особам комплексних послуг якісного харчування з метою одержання відповідного прибутку.

Підприємство володіє правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України; круглу печатку із своїм найменуванням, фірмові бланки, емблему, знак для товарів і послуг та інші реквізити, діє на основі самоокупності та самоуправління, може

від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в арбітражному та третейському суді.

Підприємство в своїй діяльності керується Законами України, іншими нормативними актами, що регулюють діяльність підприємства, Статутом, та

Повне найменування підприємства	Ресторан «ЄвроСмак»
Форма власності	Колективна

рішенням засновників. Підприємство має коло власних постійних клієнтів, для яких вдосконалює продукцію і послуги, що пропонуються в ресторані.

Метою діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів у продукції та послугах ресторанного господарства на комерційній основі.

Основна діяльність – виготовлення і реалізація продукції власного виробництва і закупівельних товарів, надання послуг харчування та інших додаткових послуг.

Кількість місць	170 місць – 2019 р.
Ідентифікаційний код підприємства	31813022
Рік створення	2004
Адреса	м.Київ, вул. Івана Огієнка 12
Сайт	www.evrositi.ua
Телефон	285-48-05, 284-91-33
Режим роботи	9:00 до 18:00 сб/нд-вихідний
Директор	Кудрявцева Любов Віталіївна

Таблиця 2.1.

Організаційно-економічні характеристики підприємства

Виходячи з наведеної мети, підприємство здійснює наступні види діяльності:

- виробництво та реалізація споживачам продукції ресторанного господарства для споживання на підприємстві;
- виробництво та реалізація споживачам продукції ресторанного господарства для споживання поза межами підприємства;
- організація проведення весіль, ювілеїв, інших урочистих подій;
- рекламно-інформаційна діяльність;
- інша діяльність, не заборонена чинним законодавством.

Підприємство пропонує послуги з організації банкетів, фуршетів, презентацій і урочистих подій до 100 осіб. Ресторан має зручні під'їзні шляхи, освітлені прилеглу територію та невеликий майданчик з твердим покриттям для паркування автомобілів гостей.

Місце розташування підприємства вирізняється насиченістю офісів провідних компаній, торговельних закладів, банків. Тут завжди багато людей, киян та гостей столиці, у тому числі іноземців, що обумовлює концентрацію

попиту на послуги підприємств ресторанного господарства. А це, в свою чергу створює сприятливі для підприємств умови функціонування.

Кухня ресторану – українська та європейська.

Виробничий процес у ресторані «ЄвроСмак» відповідає встановленим нормам і нормативам. Виробництво страв відповідає встановленим технологіям, проводиться згідно з розробленими інженером-технологом картам. Підприємство має зал для тих, хто не палить, центральний зал та три банкетних залів (на 100 місць). Конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є наявність молодих і кваліфікованих поварів, широке меню з можливістю індивідуального підходу до клієнтів, банкетне виконання страв, гарних і перевірених роботою офіціантів, можливість святкового оформлення будь-якого залу, виготовлення смачних і гарно оформлених тортів (будь-яких розмірів), надання додаткових послуг провідного музичного колективу, лояльну цінову політику.

Проаналізувавши загальні характеристики підприємства можна зробити висновки, що дане підприємство має вигідне місцерозташування, пропонує споживачам продукцію яка відповідає встановленим нормативним вимогам. Ресторан здобув репутацію затишного та комфортного місцеперебування. Багато клієнтів, які відвідали ресторан раніше, повертаються знову при святкуванні визначних подій.

Організаційно-економічними умовами функціонування підприємства ресторанного господарства «ЄвроСмак» є:

- економічна самостійність;
- матеріальна відповідальність;
- самоокупність, рентабельність та самофінансування.

Розглянемо загальну структуру управління ресторану як складову частину механізму управління підприємством. Управління підприємством відбувається в межах визначеної організаційної структури, що представляє собою впорядковану сукупність підрозділів підприємства, яка дає змогу управляти організацією, взаємодією її підрозділів та підпорядкованістю її

органів. З другого боку, організаційну структуру управління можна розглядати як сукупність виробничих (лінійних) та підтримуючих (функціональних) органів та підрозділів.

Організаційна структура управління ресторану “ЄвроСмак” ілюструється наступною схемою (рис. 2.1):

Специфіка даного підприємства, його організаційна структура, процес управління - в тому, що вищим органом управління, як видно з організаційної структури є збори засновників ТОВ «ЄвроСіті». Збори товариства з обмеженою відповідальністю скликають кожного кварталу (не рідше), де визначаються основні напрямки діяльності, затверджують результати діяльності Товариства і його підрозділів, затверджують звіти та висновки ревізійної комісії, визначають порядок розподілу прибутку та порядок покриття збитків.

Контролює всю діяльність Товариства ревізійна комісія, яка обирається зборами учасників. Ця комісія залучає представників незалежних аудиторських фірм для проведення ревізій фінансової та господарської діяльності. ТОВ «ЄвроСіті» призначає виконавчого директора ресторану. На відміну від організаційної структури великих підприємств, в невеликому підприємстві ресторанного господарства відсутні проміжні керівні ланки, всі структурні одиниці підпорядковані директору ресторану.

Директор ресторану:

- повністю відповідальний за стан і діяльність підприємства;
- організує і координує роботу підрозділів ресторану;
- несе відповідальність за формування та виконання показників господарської діяльності;
- складає договори, видає довіреності;
- розпоряджається майном;
- веде розпорядження коштами ресторану;

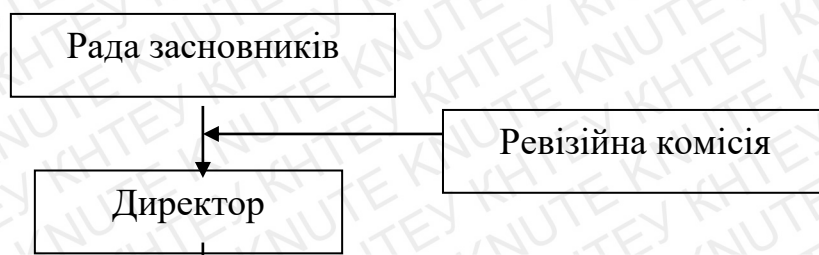


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ресторану «ЄвроСмак» м. Київ у 2019 р.

Організаційна структура ресторану «ЄвроСмак» - лінійна. Директор організовує роботу підприємства і несе персональну відповідальність за рішення щодо діяльності підприємства. Його рішення є обов'язковими для виконання кожним працівником підприємства. Директор призначає та звільняє працівників підприємства, укладає з ними контракти щодо трудових взаємовідносин. Взагалі він організує роботу колективу працівників, дає розпорядження, які підлягають виконанню, а також представляє підприємство у відносинах з органами державного управління та з іншими суб'єктами ринкових відносин, укладає договори, контракти та інші юридичні документи.

Він здійснює безпосередній контроль за фінансовою, господарською діяльністю підприємства. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі планів, що затверджуються директором.

На середньому рівні управління знаходяться головний бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор та технолог.

Штатний розклад працівників ресторану «ЄвроСмак» у 2019 р. включав 45 осіб: адміністративно-управлінський персонал - 8 осіб; працівники виробництва - 15 осіб; працівники торговельних залів – 11 осіб; допоміжні працівники – 11 осіб.

У діяльності ресторану використовуються нормативні документи, які регламентують роботу підприємства в цілому, а роботу кожного працівника регламентує посадова інструкція, в ній вказані перелік всіх вимог, прав та обов'язків персоналу.

В ресторані „ЄвроСмак” оплата праці робітників здійснюється застосовуються почасово-преміальна, відрядно-преміальна і проста почасова форми оплати праці.

Почасовий-преміальна система припускає, що крім заробітку по тарифній ставці (окладу) за фактично відпрацьований час, виплачується премія за виконання і перевиконання певних показників роботи, вказаних в положенні про преміювання. Дана система застосовується для оплати праці барменів і кухарів, а також для адміністрації.

При відрядно-преміальній системі працівникові понад заробіток за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за кількісні і якісні показники роботи. Ця система застосовується до оплати праці офіціантів.

Проста почасова система оплати праці припускає, що величина заробітної плати визначається на основі фактично відпрацьованого часу і встановленого окладу. По даній системі проводиться оплата праці менеджера, адміністраторів, мийників посуду, прибиральників.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу і складу доходу від реалізації продукції та послуг
ресторану «ЄвроСмак» за 2016-2018 рр.**

Показники	Сума, тис. грн.			Частка в загальному обсязі, %			Відхилення, ±	Зміни у структурі, 2017-2019 рр.
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
1. Доход від діяльності реалізації продукції та послуг, всього	4154,3	6325	4827	100	100	100	672,7	0
2. Дохід від реалізації продукції ресторанного господарства	4130,3	6300,6	4645,7	99,42	99,61	96,24	515,4	-3,2
У т.ч. продукції власного виробництва	1248,2	2476,4	1405,8	30,05	39,15	29,12	157,6	-0,9
Покупних товарів	2906,2	4024,2	3239,9	69,96	63,62	67,12	333,7	-2,8
3. Дохід від реалізації додаткових послуг	24	24,4	181,3	0,58	0,39	3,76	157,3	3,2

Складено на основі [Додаток Б]

При організації оплати праці на підприємстві важливо забезпечити точний облік відпрацьованого часу, що відбувається шляхом складання таблицю обліку робочого часу. В таблиць заносяться прізвища всіх працюючих і відмічається кількість відпрацьованого часу кожним робітником, відхилення від нормальної тривалості робочого часу (запізнення, прогули), неявки на роботу з визначенням причин (відпустки, відрядження, і т.д.), понадурочний час роботи і т.д. Після закінчення місяця підраховується загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду вираховуються всі втрати і отримують фактично відпрацьований час. В кінці кожного місяця дані таблиць підсумовуються по кожному працівнику і

передаються в бухгалтерію. Ця інформація є основою для нарахування заробітної плати працівникам підприємства ресторанного господарства.

Преміювання працівників здійснюється за результатами роботи підприємства, тобто розмір премій залежить від суми отриманого рестораном прибутку.

У дослідженні внутрішнього середовища ресторану «ЄвроСмак» є важливим аналіз фінансової діяльності підприємства. Спираючись на інформаційну базу даних ресторану «ЄвроСмак», слід провести аналіз економічних показників діяльності підприємства ресторанного господарства.

Основним видом діяльності підприємства є надання і створення відповідних умов для харчування та відпочинку в ньому відвідувачів, тому проаналізуємо товарооборот ресторану за 2016-2018 роки (табл. 2.2).

Хоча доходи в ресторані «ЄвроСмак» зросли, інші операційні витрати підприємства теж підвищувалися за 2016-2017 роки, а у 2018 році знижувалися нижчими темпами, ніж доходи.

Підприємство намагається збільшувати обсяг і якість пропонованих продукції та послуг. Він здійснює прибуткову діяльність протягом останніх років. Це відповідно відобразилося на доходах підприємства, так з табл. 2.3 бачимо, що доходи від реалізації продукції та послуг ресторанного господарства ресторану «ЄвроСмак» дещо зросли у 2018 р., темп їх зростання становив 52,55%, а у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. відбулося зменшення на 23,68%, що відбулося переважно за рахунок зменшення попиту споживачів незважаючи на підвищення цін на продукцію та послуги.

Собівартість реалізованої продукції в реальних цінах теж збільшилася за 2017-2018 роки на 147,79%, а у 2019 р. скоротилася на 35,71%. В ресторані "ЄвроСмак" найбільшу питому вагу в загальному обсязі доходів реалізації продукції (товарообороту) займає дохід від реалізації покупних товарів, меншу – дохід від реалізації продукції власного виробництва.

Таблиця 2.3

Основні показники господарської діяльності ресторану «ЄвроСмак»

за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил., ±		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 /2016	2018 /2017	2017 /2016	2018 /2017
Дохід від реалізації продукції та послуг, всього	4154,33	6325	4827	2170,7	-1498	52,25	-23,68
Податок на додану вартість	692,39	1053	805	360,61	-248	52,08	-23,55
Чистий дохід	3461,94	5272	4022	1810,1	-1250	52,28	-23,71
Собівартість реалізованої продукції	483,88	1199	938	715,12	-261	147,79	-21,77
Валовий прибуток	2978,06	4073	3084	1094,9	-989	36,77	-24,28
Адміністративні витрати	2228,01	3198	2582	969,99	-616	43,54	-19,26
Витрати на збут	130	325	751				
Інші операційні витрати	36,65	268	57	231,35	-211	631,24	-78,73
Операційні витрати, всього	2748,54	4665	3577	1916,5	-1088	69,73	-23,32
Операційні витрати у % до доходів, %	66,16	73,75	74,10	7,5941	0,3491	11,48	0,47
Інші доходи	27,01	1,00	0,00	-26,01	-1	-96,30	-100,00
Інші витрати	2,57	49,00	27,00	46,43	-22	1806,61	0,00
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	607,84	282	-306	-325,8	-588	-53,61	-208,51
Прибуток від звичайної діяльності у % до виручки	14,63	4,46	-6,34	-10,17	-10,8	-69,53	-242,19
Податок на прибуток	151,96	111	44	-40,96	-67	-26,95	-60,36
Чистий прибуток	455,88	122	-376	-333,9	-498	-73,24	-408,20
Рентабельність обороту, %	10,97	1,93	-7,79	-9,05	-9,72	-82,42	-503,84

Складено на основі [Додаток Б]

Зростання загального обсягу товарообороту відбулося переважно за рахунок зростання роздрібного продажу купівельних товарів – на 333,7 тис. грн. (від 2906,17 до 3239,6 тис. грн.), спостерігалось також незначне збільшення доходів від реалізації продукції власного виробництва, який зріс на 157,64 тис.

грн. (від 1248,2 тис. грн. до 1405,8 тис. грн.)

У результаті в 2017 році рентабельність складала 1,93%, що менше попереднього року на 9,05%, а у 2018 р. знизилася на 9,72% і складала -7,79%

Таблиця 2.4.

Динаміка середніх цін на продукцію власного виробництва та купівельні товари ресторану «ЄвроСмак» за 2018-2019 рр.

№ з/п	Види продукції	Ціна, грн.		Відхилення, ±	Темп приросту, %
		2018 р.	2019 р.		
1.	Холодні закуски	38,1	50,9	12,8	33,9
2.	Салати	27,4	35,5	8,1	29,7
3.	Гарячі закуски	26,6	34,8	8,15	30,6
4.	Перші страви	21,4	27,2	5,8	27,1
5.	Другі страви	37,8	49,8	12	31,7
6.	Гарніри	12,4	17,6	5,1	41,1
7.	Хлібобулочні вироби	15,1	17,1	2,0	13,3
8.	Холодні напої	7,2	9,3	2,1	28,7
9.	Гарячі напої	11,5	15,4	3,9	34,1
10.	Пиво	13,0	16,6	3,6	27,5
11.	Алкогільні напої	100,9	128,6	27,7	27,4
	Середня ціна 1 страви	28,30	36,6	8,3	29,3

Складено на основі [16]

Важливою складовою економічного механізму підприємства ресторанного господарства є ціноутворення. В таблиці 2.4. вказані середні ціни в ресторані «ЄвроСмак» на продукцію та купівельних товарів за досліджуваний період. Проведемо аналіз динаміки ціни на окремі види продукції ресторану

«ЄвроСмак». Як свідчать розрахунки, найбільшими темпами зростали ціни на наступні види продукції: гарніри - вони стали на 41,1% дорожче. За гарячі напої потрібно заплатити майже на 34,1% більше. Ціни на холодні закуски зросли на 33,9%.

Найнижчими темпами зростали ціни на хлібобулочні вироби (на 13,3%) та перші страви (27,1%). Слід відмітити деяку умовність наведених преїскурантних цін. Оскільки з урахуванням фактору сезонності вони та надання знижок постійним клієнтам, розбіжність між опублікованими та фактичними ринковими цінами становить 10—15% і більше.

Отже, щодо методів ціноутворення, то в підприємстві використовується метод ціноутворення на основі витрат (формується як сума експлуатаційних витрат плюс прибуток та ПДВ). Динаміка середніх цін на продукцію власного виробництва та купівельні товари ресторану представлена в таблиці 2.4. Там наведені ціни за 2018 та 2019 роки та відсотковий темп приросту.

2.2 Оцінка показників системи логістичного управління ресторану «ЄвроСмак» м. Київ

Логістична система ресторану «ЄвроСмак» являє собою сукупність основних ланок (виробничо-технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання 61 функцій постачання, виробництва і реалізації основним споживачам. Виробничо-технологічний ланцюг ресторану «ЄвроСмак» - це сукупність взаємопов'язаних послідовних і паралельних операцій (бізнеспроцесів), які зорієнтовані на якісне перетворення сировини (виробництво готової продукції). Логістичний ланцюг ресторану «ЄвроСмак». - це сукупність взаємопов'язаних послідовних та паралельних операцій (бізнес-процесів) з логістичного забезпечення процесу виробництва та продажу споживачам готової продукції та послуг. Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес-процеси ресторану «ЄвроСмак». Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та продажу споживачам готової продукції в логістичній системі ресторану «ЄвроСмак» представлено на рис.

2.2.

Оскільки виробництво бажає залишитися на ринку і підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції, воно було змушене вжити нових заходів, які в основному охоплюють сферу маркетингу і сферу фізичного руху товарів (пов'язаних з місцем виробництва), використовуючи логістику.

Логістика - це система, що підтримує виробничий процес на підприємстві з усіма необхідними ресурсами (матеріалами, інформацією, людськими та грошовими ресурсами), шляхом інтеграції заходів, що підтримують виробничий процес. Охоплюються всі фактори, пов'язані з постачанням виробничого процесу сировиною, напівфабрикатами, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею напівфабрикатів і готової продукції до складу збуту. Ефективна логістика поставок і розумне, у фінансовому відношенні, формування логістичних процесів набуває дедалі більшого значення в організації роботи ресторану. Таким чином, підприємство значно знижує транспортні витрати, що є найбільшим фактором витрат, і краще використовує існуючі ресурси.

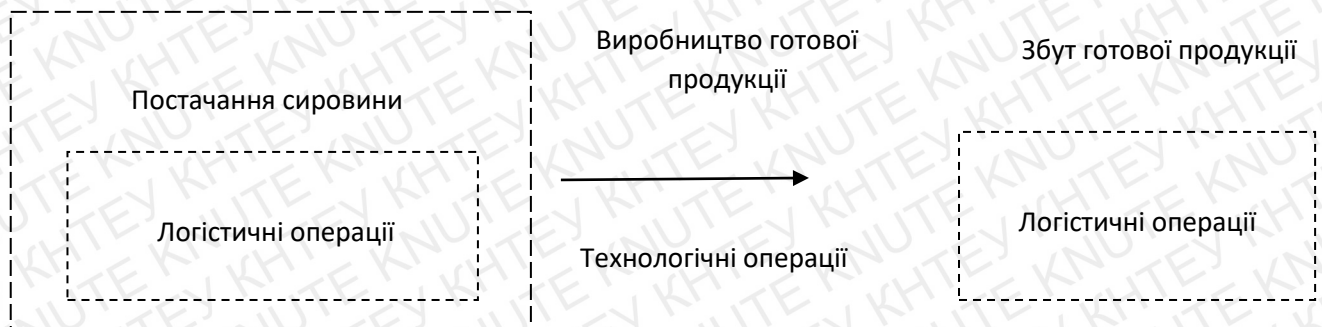


Рис. 2.2 Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі, складено на основі [3]

Важливість логістики на підприємстві зростає, і її недооцінка може призвести до серйозних наслідків. За рахунок реінжинірингу логістичних процесів, підприємство має можливість керувати потоком вантажу «з одного джерела», що дозволяє скоротити час від виробництва до доставки товару до кінцевого одержувача. На даному етапі розвитку підприємства, логістика

вводить численні зв'язки з багатьма функціональними областями компанії, такими як виробництво, маркетинг і бухгалтерський облік. Збільшення інтересу до ролі обслуговування гостей у отриманні конкурентної переваги на ринку визначалося двома основними факторами:

- постійне підвищення очікувань гостей щодо виробника;
- зниження міцності традиційних брендів.

Якщо у гостей є вибір з двох продуктів з подібною технологією виготовлення, йому все важче зафіксувати різницю між ними. Він вибере цей продукт, який буде доступний. Саме тому питання обслуговування клієнтів має багато вимірів і дуже складне. Сучасні переробні заводи повинні повністю контролювати всі елементи, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування гостей може стати стратегічним способом виділити компанію на внутрішньому і зовнішньому ринках. На сьогоднішній день обслуговування гостей є важливим «драйвом» для кожного ланцюжка поставок. Підвищення обізнаності гостей та збільшення їхніх вимог впливають на те, як управляються потоки на підприємстві. Обов'язки виробничих підприємств і підприємств торгівлі, необхідно точно простежити походження всієї продукції, відповідну маркування і контроль якості з моменту закупівлі сировини, через її обробку, розподіл по точках продажу. Питання відстежування та контролю за походженням продукції набуває важливого значення в останні роки. Відстеження походження має на меті, з одного боку, (і, можливо, перш за все) захисту споживачів, а з іншого боку, усунення ризику виробника. Концепція повної відповідальності за безпеку споживачів і якість продукції, що поставляється в глобальних ланцюгах поставок, досить складна і включає, серед іншого:

- ідентифікація всіх компонентів продукту і гарантія правдивості цієї інформації (відсутність можливості введення інших інгредієнтів після закінчення процесу виробництва);
- гарантія відповідної якості продукції, сертифікованої відповідними

- системами або стандартами якості, наприклад, HACCP, ISO 9001: 2000, що є результатом забезпечення якості виробництва, транспортування або зберігання;
- виключення можливості фальсифікації продукту;
 - можливість швидкого розміщення на ринку і в ланцюжку поставок інших виробів тієї ж серії або серій виробництва;
 - забезпечення негайного виходу з ринку і всіх місць у ланцюжку поставок, продукції, що ставить під загрозу безпеку життя і здоров'я.

Одним з основних завдань логістики підприємства є оптимізація та управління внутрішньовиробничими процесами виготовлення продукції. Логістика харчових продуктів включає управління потоком цих продуктів і інформації по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, переробка продукції, зберігання, транспортування, розподіл). У структурі виготовлення продукції на підприємстві виділяються окремі підсистеми (напрями діяльності) і вимоги до цих процесів і засобів комунікації:

- підсистема постачання сировини, що включає в себе процеси придбання сировини та придбання харчових продуктів і необхідних матеріалів (упаковки, добавки тощо);
- аналіз процесів, що відбуваються на ринку постачання (наприклад, дослідження ринку);
- процеси постачання складських запасів і процесів зберігання (доставка, організація);
- виробнича підсистема, що включає в себе процеси переміщення сировини і напівфабрикатів і зберігання на виробництві, а також процеси зберігання готової продукції;
- підсистема розподілу, що включає процеси зберігання продукції на етапі обороту;

Відділ логістики ресторану виконує такі функції:

- контроль своєчасної доставки продукції клієнту відповідно до замовлень кейтерингу, своєчасне і якісне оформлення збутової документації;
- забезпечення підготовки ефективних маршрутів доставки;

- облік виконання замовлень, відвантажень ;
- підтримання оптимального рівня витрат на оплату транспортно-експедиторських послуг;
- вживання заходів, щодо зниження витрат на складування, складські операції і ресурси;
- забезпечення мінімізації показників браку продукції і ротації продукції на складі;
- вживання заходів, щодо раціонального використання транспорту і складського обладнання;
- управління запасами, аналіз динаміки продажів;
- контроль планування оптимального обсягу запасів, необхідного для безперервної реалізації;
- контроль якості та терміну товарного запасу;
- складання бюджету департаменту логістики.

Загалом департамент логістики на підприємстві дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування ресторану «ЄвроСмак». Ефективність діяльності департаменту логістики можна оцінювати з використанням значної кількості критеріїв.

До основних критеріїв слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: результативність діяльності, оперативність виконання логістичних функцій, здійснення бездефектного обслуговування. Крім того, важливим показником результативності служби логістики є використання трудового потенціалу працівників.

Проаналізуємо витрати відділу логістики ресторану «ЄвроСмак». Специфіка аналізу витрат у логістиці полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами промислового підприємства, а за видами робіт та виробничими логістичними операціями. Перехід від управління по функціям керування процесом вимагає відповідного переходу від обліку витрат за функціями до обліку витрат за процесами. Аналіз і оцінка загальних

логістичних витрат ресторану «ЄвроСмак» дозволила виділити структуру логістичних витрат, наведено в табл. 2.5

Проаналізувавши таблицю, ми бачимо, що витрати постійно зростають, хоч і не на великий відсоток. Але в останні роки витрати на збут та логістичні витрати зменшилися на 45% та на 26% відповідно. Це спричинено реінжинірингом та модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки в 2018 році було закуплено нове устаткування для виробництва та транспортування в технологічному процесі, а також докорінно змінено систему замовлення, та прогнозування попиту споживачів.

Таблиця 2.5

**Структура логістичних витрат ресторану «ЄвроСмак»
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2018/2017
1. Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
2. Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	1,01	0,26
3. Виробничі логістичні	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	1,01	0,26
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	0,31	0,86
5. Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	0,45	0,45
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	-20,2	3,20	-0,26

Складено на основі [Додатків Б, В, Д].

Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції. Хоча також потрібно зазначити, що на ранніх етапах підприємство не ефективно і нерационально використовувало логістичні витрати. Витрати на збут на підприємстві за 3 роки збільшилися на 149 тис.грн., але потрібно пам'ятати, що в 2017 році був різкий стрибок витрат через вищезгадані процеси на підприємстві. Як ми бачимо, на фоні стрімкого збільшення обсягів реалізації, витрати на збут мають також різкий характер, але в той же час і

зменшення, оскільки динаміка витрат на збут є коливального характеру, що спричинено більш раціональним використанням фінансів підприємства відведених на збут. Складські витрати збільшилися за 3 роки на 38,3 тис. грн., або на 126%. Складські витрати збільшилися пропорційно до зміни обсягів запасів на складах. При цьому, транспортно-складські витрати істотно впливають на собівартість продукції, представляючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію.

Що призводить в свою чергу до збільшення ціни. Виробничі логістичні витрати збільшилися за останній рік на 37,3 тис. грн.

Слід зазначити, що під логістичними витратами вважають витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. До складу логістичних витрат підприємства, окрім фактичних витрат, слід віднести втрати прибутку від іммобілізації оборотних коштів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції), збитки підприємства від невідповідного рівня якості ресурсів та готової продукції на всіх етапах проходження логістичного ланцюга – починаючи від постачання і закінчуючи розподілом продукції підприємства [31].

Витрати на закупівлю збільшилися на 345 тис. грн. як ми можемо бачити це найбільші витрати разом з витратами на транспортування. Збільшення витрат на закупівлю спричинено вищезгаданим збільшенням реалізованої продукції, що тягне за собою збільшення закупів сировини та витрат на їх транспортування, збереження тощо.

Витрати на транспортування є також значними, оскільки до них включають: 1) оплата тарифу (фрахту) за перевезення та розвантаження-навантаження вантажів (за умови, що такі витрати покладаються на покупця); 2) провізна плата з усіма додатковими зборами (крім штрафних санкцій), якщо такі витрати покладаються на покупця; 3) витрати на протипожежну та сторожову охорону при транспортуванні запасів до покупця транспортом (за умови, що такі витрати покладаються на покупця); 4) витрати з доставки та

розвантаження на складах підприємства запасів, що надійшли (крім оплати праці постійних складських працівників, яка належить до витрат на утримання заводських складів).

Отже, спостерігаємо, що логістичні витрати підприємства невпинно збільшуються. Головною причиною збільшення витрат є збільшення обсягів реалізації, також підприємство з часом стало більш раціонально використовувати фінансування відведене на збут та логістичні витрати, що спричинено реінжинірингом логістичних процесів, що в той же час, в свою чергу переходить у відносне зменшення.

2.3. Аналіз логістичного управління ресторану «ЄвроСмак»

Ефективна діяльність логістичної системи покликана задовольнити потреби виробництва у найкращий спосіб, але й водночас мінімізувати витрати підприємства. Треба відмітити, що дослідженню логістичних систем приділяється мало уваги на підприємствах, але це є затратна сфера діяльності всіх компаній, що має постійно вдосконалюватись. Адже у вартості продукту, що потрапив до кінцевого споживача більш ніж 70% складають витрати, пов'язані із збереженням, транспортуванням, пакуванням й іншими операціями, котрі забезпечують рух матеріального потоку.

Логістичні процеси на підприємстві супроводжують весь процес виробництва: закупівельно-транспортна і складська логістика на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика під час руху матеріальних ресурсів на всіх етапах їх перетворення в готовий продукт, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам.

Тому основним методологічним підґрунтям для вдосконалення логістичної діяльності сучасних підприємств доцільно обрати системний підхід, що забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію усіх елементів логістичної системи. Інформаційна інтеграція логістичних складових в межах систем матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції на основі системного підходу є резервом якісного підвищення результативності підприємства. Окрім оптимізації потужностей логістичної системи, оцінювати функціонування

логістичної системи можна на підставі комплексної взаємодії таких п'яти ознак, як обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість (від англ. "5V") табл.2.6 Використання системи оцінювання логістичної системи покликані вирішити три основні задачі: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління.

Моніторингові показники дають змогу прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників належать рівень сервісу та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для коригування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів (наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів при транспортуванні).

Таблиця 2.6

Ознаки функціонування логістичної системи (5V)

<i>Ознака</i>	<i>Характеристика</i>
Об'єм (Volume)	Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
Швидкість (Velocity)	Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
Асортимент (Variety)	Товарна номенклатура, товарна лінія
Нестійкість (Volatility)	Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи
Вартість (Value)	Ціна "логістичного продукту", загальні логістичні витрати системи

Джерело [32]

Показники оперативного управління призначенні для мотивації персоналу. Показники, пов'язані із оцінювання вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категорії належать логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити левову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90% від загальних активів.

Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно скуповуються інвестиції, вкладені в основні засоби. Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тонах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість, од.

До другої категорії можна віднести такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність ланок логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «ЄвроСмак» за 2016 - 2018 рр. для подальшого аналізу логістичної системи підприємства табл. 2.7

Проаналізувавши ми бачимо, що оборотні та необоротні активи мають тенденцію до зростання. Оборотні активи станом на 2018 р. порівняно з 2016р. зросли на 45%, а необоротні – на 546%. Зростання необоротних активів спричинено будівництвом нових приміщень та цехів для виробництва продукції з метою довгострокового використання а також закупівлі нового обладнання.

Оборотні активи зростають через збільшення короткострокових високоліквідних фінансових інвестицій підприємства, що надані підприємству. Рекомендовано переглянути політику кредитування покупців продукції підприємства. Від’ємна динаміка спостерігається в дебіторській заборгованості, що свідчить про ефективне управління кредитуванням контрагентів, це свідчить також про платоспроможність партнерів підприємства. Зазначимо, що даний фінансовий та інформаційний потік ефективно створений, оскільки повернення дебіторської заборгованості відбувається протягом одного тижня.

Таблиця 2.7

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану
«ЄвроСмак» 2016-2018 р.р.**

Активи	На кінець звітної періоду	На кінець звітної періоду	На кінець звітної періоду	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Необоротні активи	866,8	5587,9	5604	4721,1	16,1	5,45	0,003
Оборотні активи	2803,1	3800,6	4142,4	997,5	341,8	0,36	0,09
Власний капітал	3565,3	9017,1	9280,8	5451,8	263,7	1,53	0,03
Поточні зобов’язання і забезпечення	104,6	371,4	465,6	266,8	94,2	2,55	0,25
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022	0,55	0,15
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,53	0,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3545	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,55	0,11
Операційні витрати	562,1	862,1	1306	300	443,9	0,53	0,51
Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,78	15,42	-0,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	0,85	2,38

Складено на основі [Додатків Г, Д, Ж].

Поточні зобов'язання зросли за 2 роки на 345%, в грошову еквіваленті на 361 тис. грн. В даному випадку збільшення поточних зобов'язань відбувається за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості, а саме через заборгованість за товари роботи та послуги.

Власний капітал збільшується за рахунок зменшення нерозподіленого повернення коштів власниками прибутку, а також поступової ліквідації неоплаченого капіталу. Що свідчить про підприємства до статутного капіталу.. Збільшення 2018 р. відносно 2016 р. відбулося на 5715,5 тис. грн.

Спостерігаємо тенденцію зростання собівартості на виробництві. Собівартість збільшилася майже на 73 в 2018 р. порівняно з 2016 р. До цього призвело підвищення ціни на сировину та логістичні послуги, збільшення та покращення якості асортименту на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності. Відповідно збільшилася ціна на товари. В 2017 р. може спостерігати рівень маржі, який становить 755,6 тис.грн. що в подальшому збільшиться більше ніж у 2 рази.

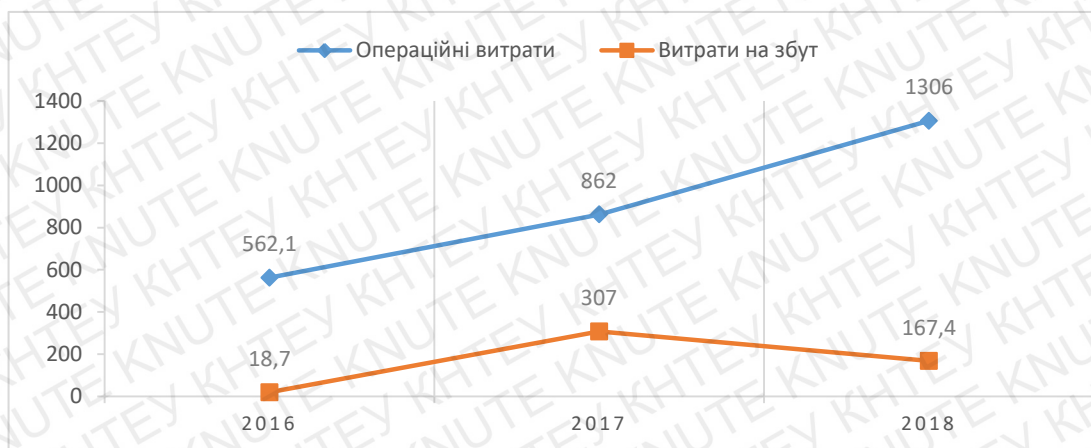


Рис. 2.3 Динаміка зміни операційних витрат та витрат на збут ресторану «ЄвроСмак» за 2016-2018 р.р. [Складено автором]

На даному графіку спостерігаємо, різке збільшення і потім зменшення витрат на збут, що не є на загальному фоні позитивною характеристикою, оскільки, це в подальшому це призведе до недофінансування маркетингової стратегії, і як наслідок призведе до того, що дохід від реалізації стане менший

ніж собівартість, оскільки через зниження рівня ефективності відділу маркетингу буде знижений збут продукції, але витрати на збут будуть збільшуватися задля підтримання рівня продажів. Аналізуючи рис.2.3 можна говорити, що маржа залишається на тому самому рівні відносно собівартості продукції. Операційні витрати збільшуються відповідно до збільшення рівня розвитку підприємства та збільшення реалізованої продукції, збільшення витрат на товари, роботи та послуги. За останні роки операційні витрати збільшилися в 2,5 рази. Витрати на збут мають коливальний характер тренду. В 2018 р. порівняно з 2017 р. витрати на збут зросли на 1542%, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. знизилися на 45%. До даних коливань призвела модернізація логістичної системи та її реінжиніринг, що в подальшому призвело до зменшення та раціоналізацію витрат на логістичну систему інформаційних, матеріальних та фінансових ресурсів. Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективність управління логістичною системою.

Можемо спостерігати, що кількість замовлень офіціанта різко збільшилася з 2018 на 2019 рік. В 2019 році порівняно з 2018 роком кількість замовлень на одного офіціанта збільшилася майже на 60%. Збільшення даного показника відбулося за рахунок збільшення кількості замовлень кондитерської продукції, виробництва сиру та невеликі обсяги м'ясопереробної, також збільшення попиту на напої. Отже, як ми спостерігаємо на даному етапі розвитку показники продуктивності робітників ресторану «ЄвроСмак» знаходяться в межах норми для даного підприємства.

Система логістичного менеджменту ресторану «ЄвроСмак» включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління логістичними витратами;
- управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом. Організаційна структура управління компанією та виділення служб всередині загальної структури управління повинні будуватися на основі процесу виконання замовлень гостя. При виділенні функцій в межах логістичної діяльності торговельної ресторану «ЄвроСмак» важливо, щоб кожна функція була однорідною з погляду кількості та трудомісткості процедур. Ці функції мають безпосереднє відношення до процесу роботи ресторану, тобто входять до сфери компетенції логістичної служби, але далеко не завжди буває саме так і кожна функція виділяється в окремий підрозділ. Наприклад, на етапі замовлення товару відстежується прийняття замовлення, знаходження його на складі, на виробництві; або розміщення замовлення у постачальника. Керівництво ресторану при розгляді процесу руху товару розглядає, як правило, функції, які виконуються службою логістики компанії, тобто тільки складування і транспортування. При цьому з операційного контролю логістики випадають функції обслуговування гостей та закупівлі товарів. Вдосконалення функцій складування, поставок і транспортування не дасть того потенційного покращання, яке можна було б отримати, якби усі ці функції передати третій стороні. Необхідно комплексно розглянути управління різними логістичними функціями, починаючи від закупівель. Усі процедури, які виконуються на всіх етапах руху товару, повинні розглядатися та управлятися однаково і система управління рухом товару повинна відповідати формату ритейлера.

Менеджмент логістики ресторану здійснює наступні завдання (функції):

- 1) формування та розвиток логістичної системи (проектування, побудова та періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку та стратегії підприємства);
- 2) розробка логістичної стратегії та управління процесом її реалізації у поєднанні з загальною організаційною стратегією підприємства;
- 3) управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточних процесів (планування, організація, оперативне регулювання та контроль руху внутрішніх та зовнішніх потоків, координація

взаємозв'язаних функцій управління).

Таким чином, застосовуючи управлінські процедури міжфункціональної та міжорганізаційної логістичної координації, логістичний менеджмент спрямовує дії служб ресторану та його контрагентів на досягнення концептуальної мети логістики.

По аналогії із схемою формування логістичної системи в цілому відпрацьовують і систему управління логістикою підприємства:

- 1) структурування системи управління логістичними підрозділами (департаментизація);
- 2) організація та розробка конфігурації інформаційних зв'язків в комунікацій в логістичній мережі управління ними,
- 3) ідентифікація та уніфікація типових управлінських рішень щодо ефективного функціонування і розвитку логістичних бізнес-процесів;
- 4) організація процесів контролінгу та подальшого вдосконалення кожного етапу управління логістичною діяльністю;
- 5) створення і функціонування єдиної інформаційної бази логістичної діяльності, як складової інформаційної платформи виробництва товарної продукції.

Упорядкована сукупність конкретних форм і способів управління логістичною діяльністю поділена на окремі групи по узагальнюючим ознакам змісту, характеру впливу на об'єкт управління, масштабів використання, рівня, типу частоти і організаційних форм управлінського впливу.

Слід визнати, що головною особливістю методології логістичного менеджменту є орієнтація на закони, принципи та методи партнерської взаємодії суб'єктів логістичної діяльності - постачальників, виробників, дистриб'юторів і споживачів.

Управління партнерськими відносинами стало ознакою і головною складовою підприємницької культури в логістичному потоці. Різні форми партнерства переплітаються, функціонально об'єднуючи різні форми співпраці, основними напрямками яких є:

- кооперація - у сфері дії однієї функції;
- координація - єдність управління декількома виконавчими функціями;
- спільна діяльність - у сфері дії одного бізнесу або бізнес-процесу;
- умови встановлення та розвитку партнерських відносин в логістичному ланцюжку поставок є
 - загальносистемні цілі, які усвідомлюють і поділяють всі господарюючі суб'єкти логістичної діяльності;
 - стійки господарські зв'язки між взаємодіючими підприємствами
 - прагнення всіх учасників логістичного ланцюжка до знаходження компромісу інтересів на етапах стиків в цілому по всьому ланцюжку руху потокових процесів
 - відповідність потенціалу, організаційної культури технологічних можливостей взаємодіючих підприємств партнерів.
 - спільне використання загальної інформаційної бази (включаючи конфіденційну інформацію по логістичного потоку) спільних логістичних активностей, проектів і ініціатив.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши логістичну діяльність ресторану можна сказати, що логістична система знаходиться на високому рівні.

Показники фінансово-господарської ресторану «ЄвроСмак» діяльності знаходяться в межах норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку. Враховуючи якість сировини та її ціну, підприємство в колі найближчих конкурентів має великі переваги, оскільки якість та ціна є найважливішими показниками продукції для споживача. Аналізуючи сильні та слабкі сторони підприємства, за допомогою SWOT-аналізу, спостерігається великий перелік переваг підприємства порівняно з конкурентами. До головних переваг ресторану «ЄвроСмак» можна віднести великий досвід в даній галузі виробництва, висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси. Говорячи про можливості ресторану, потрібно враховувати, що заклади мережі постійно розвивається в силу збільшення

конкуренції на ринку. До можливостей відносяться створення нових видів страви, продукції, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення технології виробництва тощо. Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки потрібно звернути увагу, що рівень даного ресторану показник повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламаций, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до зменшення попиту. Логістичні витрати мають доволі високий рівень, що спричинено постійним розвитком логістичної діяльності підприємства, так в 2018 році був проведений реінжиніринг логістичної системи та її модернізація. Витрати на логістику займають левову частку в структурі загальних витрат ресторану. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, розвиток ресторану знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до ще більшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку послуг закладів швидкого харчування як потужного гравця.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення системи логістичного управління «ЄвроСмак», м. Київ

3.1. Розробка механізму логістичного управління та його економічне обґрунтування

Логістичні витрати – це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою, у складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження (імобілізації) матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам і якості логістичного сервісу. Цей збиток зазвичай оцінюється як зменшення обсягів продажу, скорочення частки ринку, втрата прибутку, клієнтів і т.п. Таким чином, до складу логістичних витрат, крім фактичних, входять і витрати втрачених можливостей (навіяні).

Витрати втрачених можливостей (навіяні витрати) характеризують втрачену вигоду, пов'язану з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином і це виключає застосування іншого можливого варіанту, який забезпечує отримання прибутку.

Основна проблема, яка виникає під час виділення логістичних витрат, полягає в тому, що традиційна бухгалтерська практика, як правило, не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причиною є те, що традиційні системи обліку агрегують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не дозволяє провести їх детальний аналіз, врахувати всі наслідки прийнятих управлінських рішень і їхній вплив на загальну ефективність логістичної системи. Все це обумовлює той факт, що логістичні витрати знаходяться поза контролем керівництва підприємств.

Класифікація логістичних витрат:

- витрати на виконання замовлення;
- витрати на закупівлю матеріальних ресурсів;
- загальні витрати на утримання запасів;
- витрати на фінансування логістики й управління інформаційними системами;
- виробничі трудозатрати і накладні витрати в управлінні запасами.

Складовою ефективного управління логістичними витратами є організація дієвої системи їх контролю. Рекомендації стосовно контролю над логістичними витратами полягають у таких твердженнях:

- зусилля щодо контролю слід концентрувати у місцях виникнення витрат;
- дані про різні види витрат слід обробляти по-різному;
- ефективним шляхом до мінімізації витрат є скорочення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій). Спроби знизити рівень додаткових витрат рідко бувають ефективними;
- ефективний контроль над витратами вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому, при цьому необхідно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики.

Добре продумане управління логістичним процесом може значно скоротити його витрати. Однак це вимагає використання інноваційних рішень, які досі не були поширеними серед виробничих компаній. Наприклад, Європейська транспортна біржа дозволяє оптимізувати логістичні процеси завдяки максимальному скороченню несвоєчасних виконань договорів по доставці товару та впровадженню системи «точно в час». Останній звіт статистичного управління щодо результатів транспортної діяльності ілюструє масштаб проблеми невчасно виконаних робіт у 2017 – 2018 рр. Дані наведені як сума комерційного та економічного транспорту. Найбільший відсоток несвоєчасних доставок з кейтерінгу було зафіксовано у вітчизняному транспорті, де він досягав 14%. У розглянутий період, незважаючи на зростання

кількості перевезених транспортних засобів на кілометр, відзначено незначне поліпшення.

Внутрішній транспорт зменшив 2% несвоєчасних доставок, у той час як в найманому транспорті жодних змін не було. Статистичні дані показують, що значна кількість компаній досі не знають, як вирішити цю проблему. Внутрішньовиробнича логістика також має свої проблеми. У першу чергу це розташування кожного наступного етапу виробничого процесу. Оскільки мінімальні затрати на час для сполучення виробничих процесів під час одного логістичного циклу можуть здатися не суттєві, але в довгостроковій перспективі скупчення мінімальних затрат може призвести до упущеної вигоди, а саме, до часу, за який можна було зробити більше виручки, наприклад.

Для вирішення такої проблеми потрібно оптимізувати процес переходу продукції з одного виробничого процесу на інший за рахунок скорочення часу.

Для вирішення вищезгаданих проблем доцільно було б використовувати логістичну концепцію ЛТ (точно в час). Система постачання “точно в термін” (just-in-time, ЛТ), яку ще називають концепцією – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов’язаних із створенням запасів та затримок в логістичному процесі.[39] Дана система була розроблена в японській автомобільній компанії Тойота в кінці 50-х років ХХ ст. Причиною того, що японці прийшли до цієї ідеї є перенаселеність країни з обмеженими ресурсами. В Японії «брак» рахується необґрунтованими витратами, а запаси – втратами тому, що вони займають простір і зв’язують ресурси. Система «точно в термін» – це філософія, яка охоплює кожний аспект виробничого процесу – від розробки і продажу продукції до після продажного обслуговування. Для того, щоб система дала результати, мають бути поставлені та досягнуті додаткові цілі, а саме: виключення збоїв і порушень у всіх процесах виробництва; зведення до мінімуму запасів; усунення всіх необґрунтованих запасів. Впровадження концепції “точно у термін” має свої позитивні та

негативні сторони.

Перевагами системи є:

- 1) зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів;
- 2) зменшення розмірів виробничих приміщень,
- 3) витрат на складування і переміщення матеріалів;
- 4) зменшення браку, простоїв устаткування і персоналу;
- 5) підвищення якості вироблюваної продукції;
- 6) підвищення рівня продуктивності;
- 7) участь робочих у вирішенні проблем;
- 8) більша гнучкість при зміні асортименту продукції [33].

До недоліків системи “точно у термін” слід віднести:

1. низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
2. введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці.

Стратегія JIT не є універсальною і застосовується не завжди, тому що її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель “точно у термін”, ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв'язків. Першим виробником в Україні, який перейшов на систему «точно в термін» є ЗАТ «Чумак». Виділимо українські ресторани, які практикують концепцію «точно в час» та відобразимо відсоток економії логістичних витрат таблиця 3.1.

Запровадження системи «точно в термін» на вище вказаних ресторанах призвело до випуску виробничих партій невеликого розміру, скорочення часу підготовки до виробництва та обмеження обсягу незавершеного виробництва [38]. Отже, розглянувши концепцію управління «точно в термін» можна дійти висновку, що дана концепція широко використовується для управління

виробничими системами в умовах випуску великих обсягів різноманітної продукції. Основним функціональними сферами системи «точно в термін» є: покращення якості, скорочення часу роботи обладнання, устаткування, машин, зміни технології виробництва, зниження матеріальних запасів та найголовніше це зменшення витрат.

Наслідками оптимізації витрат за рахунок впровадження логістичної концепції JIT (точно в час) буде зменшення запасів, тобто зменшення оборотних активів та показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на які впливають оборотні активи.

Таблиця 3.1

Економія логістичних витрат на підприємствах України за допомогою концепції JIT

Ресторан	%
Два гуся	25
Чумацький шлях	20
Тарас	18
Дубки	15
Діннерз	15
Лінас	13
Лукка	10
Фігаро	9
За двома зайцями	9
Дербент	7

Складено на основі [38]

Суттєво збільшиться конкурентоспроможність підприємства. Зміняться показники логістичної ефективності, надійності, тощо. За рахунок

впровадження системи ЛТ однозначно зменшиться кількість рекламаций на підприємстві, що підвищить напряду такий показник як якість поставки. Як наслідок зросте рівень надійності компанії, що спричинить підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості.

До перспектив підприємства за рахунок впровадження даної системи буде відноситися вихід підприємства на новий ринок, розширення збуту, збільшення асортименту продукції, що є одним із можливостей SWOT-аналізу, підвищення продуктивності тощо. Говорячи про слабкі сторони підприємства, потрібно зазначити такий аспект як висока вартість продукції на місцевих ринках. Впровадження системи точно в час допоможе зменшити логістичні витрати, які в свою чергу не будуть закладатися у вартість продукції, таким чином призведе до змін в цінові політиці підприємства та зможе залучити більшу кількість споживачів.

Головним фактором впровадження логістичної концепції ЛТ буде зменшення часових та фінансових затрат підприємства на виробництво продукції, тобто скорочення часових затрат на весь логістичний цикл. Відбудеться збільшення прибутків, за рахунок оптимізації і зменшення витрат підприємства на запаси, штрафи за несвоєчасне виконання умов договору, якщо такі будуть наявні і т.д.

3.2. Прогнозування показників ефективності діяльності системи логістичного управління

Проаналізуємо показники затрат часу на кожному з етапів логістичного циклу однієї партії м'ясних виробів таблиця 3.2

Аналізуючи таблицю 3.1 ми бачимо, що логістичний процес виробництва м'ясних виробів займає майже 25 діб. Головною проблемою підприємства на початку логістичного циклу є затримка автотранспорту під час завантаження сировини у відправника, що потребує 1 год. простою вантажівки. Для уникнення даної проблеми потрібно переглянути договір з контрагентом з метою запропонувати дотримання концепції ЛТ, що допоможе скоротити доставку

сировини. Також потрібно звернути увагу на той фактор, що під час отримання сировини на підприємстві не завжди є можливість одразу розвантажити авто, оскільки працівники зайняті внутрішньовиробничими роботами у вигляді забезпечення працівників на етапі обвалки м'яса сировиною, що зберігається на складі. Простої може тривати від 30 хв до 1 години. Враховуючи впровадження концепції ЛТ, потрібно зазначити, що дана концепція передбачає ліквідацію складів. За допомогою ліквідації витрат на складське приміщення для зберігання сировини, можна скоротити частину загальних витрат підприємства.

Потрібно також зазначити, що автомобіль ресторану по шляху до сировинної бази їде не завантажений, що свідчить про холостий пробіг, який приносить виключно витрати для підприємства через витрати на паливо та амортизацію транспортного засобу. Для усунення даної проблеми потрібно знайти додаткового партнера, якому потрібні транспортні засоби даного типу для транспортування власної продукції і за рахунок отриманого фрахту зможемо частково покрити транспортні витрати.

Таблиця 3.2

Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції

Показник	Кількість т.	Час, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	2	563,7
Доставка сировини	2	5
Механічну обвалка м'яса	2	3
Час на сортування	1,33	168
Фарширування	1,30	0,87
Засолення м'яса	1,3	6
Охолодження	1,24	144

Складено на основі [30]

Розглянемо в комплексі етапи механічної обвалки м'яса та сортування. Аналізуючи ці два етапи є можливість скорочення часових витрат на

сортування сировини, оскільки є можливість проводити дану роботу на етапі обвалки та скоротити процес сортування на 30 хв.

На етапі засолення м'яса, можна скоротити час до 2 годин за рахунок нарізання м'яса для соління на більш менші частини, що суттєво скоротить логістичний цикл виробництва даної продукції. На етапах витримки. Охолодження м'ясної продукції і не тільки є проблема невчасної відправки продукції на наступний етап. Тобто під час поставки нової партії напівфабрикатів вони знаходяться в черзі протягом 1 – 2 годин до транспортування на склад. Впроваджуючи концепцію ЛТ є можливість відмовитися від складських приміщень для того, щоб скоротити складські витрати до нуля. Дану проблему можна вирішити за рахунок перегляду договору з партнерами на ринку збуту. Проаналізуємо на скільки скоротиться час логістичного циклу, впровадивши концепцію ЛТ та оптимізувавши внутрішньологістичний процес виробництва в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна динаміка зміни часових затрат логістичного циклу

Показник	Час після оптимізації, год	Час до оптимізації, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	463,17	563,7
Доставка сировини	3,5	5
Механічну обвалка м'яса	3	3
Час на сортування	72	168
Фарширування	0,6	0,87
Засолення м'яса	1,3	6
Охолодження	144	144

Складено на основі [30]

Зменшення загальних часових витрат відбудеться за рахунок оптимізації логістичного циклу на етапі засолення м'яса, оскільки буде змінено величину

нарізання шматків м'яса за рахунок встановлення нової дороговартісної запчастини станка для нарізання. Вартість даної запчастини становить 50 тис. грн. Прорахуємо термін окупності за формулою (3.1)

$$T = \frac{IC}{P} \quad (3.1)$$

де T – термін окупності;

IC – первісні інвестиції;

P – очікуваний річний прибуток, що планується.

Отже, термін $T = 0,45$ тобто термін окупності становить півроку. Порівняємо часові затрати від впровадження концепції JIT та оптимізації логістичного циклу табл. 3.3.

Загальний час логістичного циклу скоротився на 100 годин і становить 463,17год.

Можна зробити висновок, що впровадивши концепцію JIT на підприємстві та оптимізувавши внутрішньовиробничі витрати ми можемо скоротити час на виготовлення продукції на 17,8%.

Таблиця 3.4.

Порівняння скорочення часових затрат від концепції JIT та оптимізації логістичного циклу ресторану «ЄвроСмак»

Показник	JIT, год	Оптимізація циклу, год
Доставка сировини	1,5	-
Механічну обвалка м'яса	-	0,5
Час на сортування	-	96
Фарширування	1	-
Засолення м'яса	-	1,3
Охолодження	1	-

Складено на основі [30]

Проведемо економічне обґрунтування представленого матеріалу, а саме його вплив на обсяги виробництва, зміну прибутку, та на логістичні показники. Провівши аналіз, скільки збережений час буде займати в нових затратах на час логістичного циклу, було отримано, що 100 збережених годин виробництва становить 21,6%. Тобто за період реалізації одного логістичного циклу після оптимізації залишається 21,6% збереженого часу. Виходячи з цього за період реалізації 5 логістичних циклів виробництва або 6,175т. продукції після оптимізації виробництва ми можемо реалізувати ще один логістичний цикл або іншими словами – партію продукції. Тобто збільшення обсягів виробництва можна підвищити на 20%.

Проаналізуємо зміну показників логістичної діяльності після оптимізації логістичного циклу та впровадження концепції JIT.

Підприємство заклало до планових обсягів виробництва м'ясопереробної продукції 469,8т. Даний показник виникає зі стратегії підприємства 2017 року, де зазначено, що на основний напрямок виробництва обсяги виготовленої продукції мають зростати на 45%.

Відобразимо на рис. 3.1 динаміку зміни обсягів виробництва м'ясної продукції ресторану «ЄвроСмак».

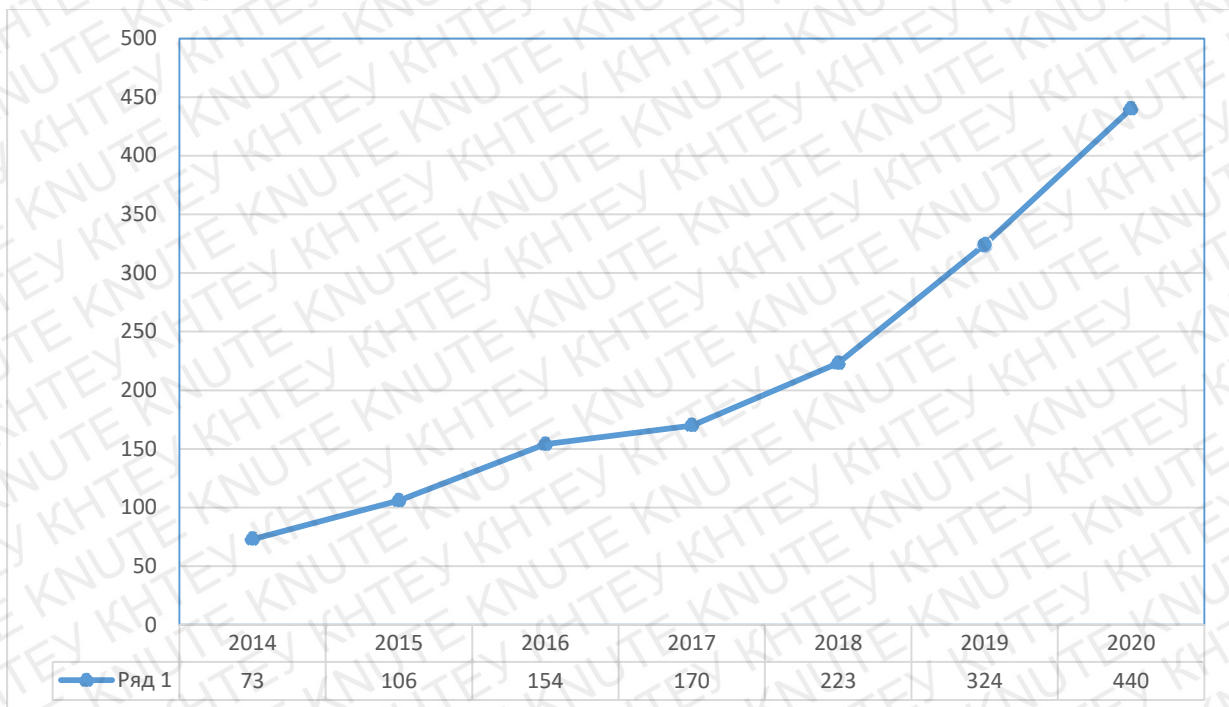


Рис. 3.1 Прогнозована динаміка зміни обсягів виробництва ресторану «ЄвроСмак». [Складено автором]

Враховуючи динаміку зміни обсягів виробництва, відповідно збільшаться оборотні активи підприємства, що тягне за собою збільшення поточних зобов'язан підприємства за товари, роботи та послуги на 45%. Тобто собівартість реалізації продукції збільшиться на 37%.

Відповідно збільшаться витрати на зберігання запасів підприємства. В прогнозованих показниках підприємства прибуток на 2020 рік складає 110,4тис. грн. Відобразимо прогнозовані логічні витрати на підприємстві табл. 3.5

Таблиця 3.5

Прогнозовані логістичні витрати ресторану «ЄвроСмак» на 2020р

Стаття логістичних витрат	2017	2018	2019	2020
1. Витрати на збут	18,7	307,10	167,40	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	83,45
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,00	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,5	539,4	755,16
6. Витрати на логістичне	18,7	78,60	58,35	70,02

адміністрування				
-----------------	--	--	--	--

Складено на основі [30]

Враховуючи впровадження логістичної концепції ЛТ, що розглядає складські витрати як збиток, та пропонує ліквідувати таке розуміння як склад, відобразимо скорочення логістичних витрат в табл.3.6 з відображенням прогнозованих логістичних витрат.

Таблиця 3.6

**Логістичні витрати після впровадження логістичної концепції ЛТ
ресторану «ЄвроСмак»**

Стаття логістичних витрат	2017	2018	2019	2020
1. Витрати на збут	18,7	307,10	167,40	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	0,00
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,00	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,5	539,4	755,16
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,60	58,35	70,02

Складено на основі [30]

Аналізуючи таблицю 3.6 спостерігаємо, що після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45 тис. грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

Проаналізувавши вищезазначений матеріал, було розраховано економічний ефект за вихідними даними табл.3.7

Таблиця 3.7

**Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту ресторану «ЄвроСмак»
після проведення оптимізації логістичного процесу**

Показник	Значення
Плановий прибуток	110,4 тис. грн
Собівартість виготовленої продукції	9033,79 тис. грн
Витрати на запчастини до подрібнювального станка	50 тис. грн
Економія складських витрат	83,5 тис. грн

Рентабельність продукції	125%
Рентабельність продажів	1,20%

(Складено автором)

Прорахуємо чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток від реалізації продукції, врахувавши економію на складських витратах з вирахуванням витрат на закупівлю запчастин для станка.

Провівши розрахунки чистого доходу готової продукції із врахуванням собівартості готової продукції та рентабельності продукції отримали, що чистий дохід від реалізації продукції становить 11292,24 тис. грн.

Аналізуючи чистий прибуток, від реалізації продукції на основі тенденції минулих років отримали 135,51 тис. грн. Потрібно також врахувати економію на складських витратах та поточних коштах на закупівлю запчастин, що становлять 83,5 тис. грн та 50 тис. грн. відповідно табл. 3.8

Таблиця 3.7

Стан економічних показників внаслідок оптимізації

Показник	Значення тис.грн.
Чистий дохід	11292,24
Прибуток від продажів	135,51
Економія складських витрат	83,50
Витрати на запчастини до станка	50,00
Загальний прибуток після оптимізації	169,01

(Складено автором)

Проаналізувавши таблицю, можемо зазначити, що після оптимізації логістичного циклу підприємства та впровадження концепції ЛТ підприємство отримало значно вищий прибуток на 65% з врахуванням того, що були присутні витрати на закупівлю дороговартісних запчастин для обладнання. Абсолютне значення різниці планового та прогнозованого прибутків становить 58,61 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено слабкі сторони в логістичному процесі, також запропоновано методи

покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛТ. Дана концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення виробництва, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат. Підприємство веде активну політику до збільшення обсягів реалізації, що була погоджена в 2016р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 45%. Частка м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто при збільшенні обсягів виробництва м'ясної продукції собівартість реалізованої продукції буде збільшено на 37%. Після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зменшенні до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45тис.грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал, потрібно зазначити, що для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Тобто у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною та важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства виходить із наявності логістичного процесу в середині самого підприємства. Оскільки без наявності логістичного процесу на підприємстві досить часто будуть відбуватися збої у виробництві, збільшиться кількість бракованої продукції та збільшаться

фінансові збитки. Оскільки логістика виступає ключовим інструментом комунікацій на підприємстві, потрібно враховувати її рівень розвитку для досягнення нових цілей для організації. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Відповідно до такого переліку класифікаційних елементів логістики виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику.

Для подальшого розподілу логістичного потоку важливо врахувати фази трансформації, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). В залежності від етапів розвитку логістики розрізняють етапи розвитку організації логістичної діяльності підприємства:

- операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);
- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо)
- 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.

Проаналізувавши логістичну діяльність ресторану «ЄвроСмак» можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на достатньому рівні. Показники фінансово-господарської діяльності знаходяться в межах допустимої норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку.

На основі аналізу якості сировини та цінової політики, підприємство в колі найближчих конкурентів має великі переваги, оскільки якість та ціна є найважливішими показниками продукції для споживача.

Провівши дослідження конкурентного середовища, за допомогою SWOTаналізу, спостерігається великий перелік переваг підприємства порівняно з конкурентами. До основних переваг підприємства можна віднести великий досвід організації в даній галузі виробництва, висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси. Аналізуючи можливості підприємства, потрібно враховувати, що підприємство постійно розвивається в силу розвитку конкурентного середовища. До можливостей підприємства відносяться створення нових видів продукції, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки потрібно звернути увагу, що рівень даного показники повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламаций, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до розірвання контракту з контрагентом.

Витрати підприємства на логістику займають левову частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що може збільшити конкурентоспроможність організації.

Отже, розвиток підприємства знаходиться на достатньому рівні та має всі можливості до розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку як потужного гравця.

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено проблеми та недоліки логістичного процесу, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛІТ. Дана концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення виробництва, підприємство матиме

можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат. Підприємство проводить активну політику до збільшення обсягів реалізації, що була погоджена в 2014р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 45%. Частка м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто при збільшенні обсягів виробництва м'ясної продукції загальна собівартість реалізованої продукції буде збільшена на 37%.

Після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45тис.грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських. Після оптимізації логістичної діяльності підприємства прибуток організації збільшився на 58,61 тис. грн. та становитиме 169,01 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / лькема В.Г.,Сумець О.М. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2016. – 272 с.
2. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
3. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2014. – 143 с.
4. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013. – 345 с.

5. Білошапка В.А. Стратегічне управління : принципи і міжнародна практика / Під ред. В.А. Білошапка. – К.: Абсолют-В, 2014. – 352с.
6. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. Центр учбової літератури, 2017. - 315 с.
7. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 304 с.
8. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / С.І. Грицуленко. – О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
9. Грузинов В.П. Економіка підприємства: В.П. Грузинов. – М.: Банки та біржі, ЮНИТИ, 2015. – 535 с.
10. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П.В. Гудзь, Т.І. Остапенко // Бізнесінформ. – №4. – 2015. – С.139-142.
11. Друкер, П.Ф. Енциклопедія менеджмента: пер. с англ. О Л. Пелявского /П. Ф. Друкер / під ред. Т. А. Гуреш. – М.: Видавництво "Вільямс", 2014. – 432 с.
12. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2015. – 596 с.
13. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: Вид-во КНЕУ, 2018. – 528 с.
14. Збірник наукових статей студентів, які здобувають рівень вищої освіти "магістр" заочної форми навчання за спеціальністю 073 "Менеджмент"-КНТЕУ, 2019 - с. 11-17.
15. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування, використання: [підручник] / Н.В. Касьянова – К.: Центр учбової літератури, 2016. - 248 с.
16. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Кислий, Т. Жарик // Економіка України. – 2015. – № 12. – С. 28–37.
17. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління

логістичними затратами підприємства / К.В. Кобзева – 2016. – №552. – С. 35–39.

18. Козлов Д. Аутсорсінг. Що? Як? Навіщо? // Дистрибуція и логістика. – 2013. – № 1. – С. 6–37.

19. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

20. Комплексні оцінки в системі управління виробництва / Білий А.П., Лисенко Ю.Г., Мадих А.А. та ін.; Під ред. Ю.Г. Лисенко. – Донецьк: ООО «Схід», 2017. – 120 с.

21. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 35. – С. 148–152.

22. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С.12 Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

23. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2014. – 287 с.

24. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.

25. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. - К.: Академвидав, 2012. - 414 с.

26. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.

27. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 288с.

28. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2017. – 304 с.

29. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К.: Знання, 2011. – 354 с.
30. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2018. – № 6. – С. 24–32.
31. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2015. – № 580. – С. 450.
32. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / Л. Ю. Михальчук, М. О. Микитин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №1. – С. 30–34.
33. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2012. - 392 с.
34. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов. - К.: Скарби, 2009. - 336 с.
35. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К: «Логос», 2018. – 568 с.
36. Пономарьова Ю. В., Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.
37. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2015. – 376с.
38. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2015. - 853 с. 3. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2015. – 272 с.
39. Бауэрокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж, “Логистика: интегрированная цепь поставок” / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО “ОлимпБизнес”, 2015. – С. 577–579.

40. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 175с.
41. Мейер В. Маршал. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер / Пер. с англ. А.О. Корсунский. – М.: ООО «Вершина», 2012. – 272с.
42. Мескон Майк Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт 121 Майкл, Хедоури Франклин. Пер. с англ. – М.: “Дело”, 2017. – 704 с.
43. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – 2-е изд. перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 240с.
44. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>
45. Офіційний сайт компанії «АЛСЕР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alser.ua/> 55. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2017. – 312 с.
46. Лапигін Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапигін. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153
47. Порядок здійснення нагляду за забезпеченням безпеки руху на транспорті (затв. Постановою КМУ від 4.03.1997 р. № 204) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/204-97-п>
48. Про вдосконалення Системи управління безпекою на транспорті. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 24.04 2008 р. N 483 [Електронний ресурс].- режим доступу 122 http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1 /FIN37322.html
49. Про Систему управління безпекою транспорту. - Наказ Міністерства транспорту України від 11.03.2003 р. №185. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN5865.html

Додаток Б

Додаток

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2,
затвердженого наказом Міністерства фінансів України
від 31 березня 1999 р. N 87
і зареєстрованого в Міністерстві
юстиції України
21 червня 1999 р. за N 396/3689

Підприємство ТОВ
«ЄВРОСІТІ»

Територія
Солом'яносинський р-н
м. Києва

Форма власності колективна

Орган державного управління

Галузь ресторанне господарство

Вид економічної діяльності

Дата (рік,
місяць, число)

за
ЄДРПОУ

за
КОАТУУ

за КФВ

за
СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Коди	
	01
21582561	
880254	
20	

ресторанне господарство

Одиниця виміру: тис. грн.

Контрольна
сума

БАЛАНС

на 1 січня 2017 р.

Форма № 1

ДКУД

Код за

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	130,6	261,2
первісна вартість	011	143,7	287,3
знос	012	13,1	26,1
Незавершене будівництво	020	163,5	327,0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	6893,6	8974,2
первісна вартість	031	8961,7	11666,5
знос	032	2068,1	2692,3
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	8,4	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	65,7	131,4
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	7261,8	9693,8
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	93,4	53,9
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	1,6	
готова продукція	130		
товари	140	1005,7	1215,1
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	10,9	
первісна вартість	161	10,9	
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	59,7	10,8
за виданими авансами	180	23,2	15,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	78,9	95,7
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	523,7	596,8
в іноземній валюті	240	4,9	2,9
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	1801,8	1990,9
III. Витрати майбутніх періодів	270	2,6	4,0
Баланс	280	9066,1	11688,7
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	77,0	80,9
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	3328,6	6656,7
Резервний капітал	340	16,1	20,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1589,6	3179,2
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	5011,2	9937,0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	2680,4	
Усього за розділом II	430	2680,4	0,0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1030,4	1408,6
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	0,6	
з бюджетом	550	194,5	196,4
з позабюджетних платежів	560	21,0	0,0
зі страхування	570	33,6	36,0
з оплати праці	580	51,4	49,9
з учасниками	590	4,4	4,4
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	38,9	56,4
Усього за розділом IV	620	1374,6	1751,7
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	9066,1	11688,7

Додаток В

Підприємство ТОВ
«ЄВРОСІТІ»

Територія
Солом'янський р-н
м. Києва
Форма власності колективна
Орган державного управління

Дата (рік,
місяць, число)
за
ЄДРПОУ

за
КОАТУ

за КФВ

за
СПОДУ

Коди	
	01
21582561	
880254	
20	

Додаток
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2,
затвердженого наказом Міністерства фінансів України
від 31 березня 1999 р. N 87
і зареєстрованого в Міністерстві
юстиції України
21 червня 1999 р. за N 396/3689

Галузь ресторанне господарство за ЗКГНГ
 Вид економічної діяльності за КВЕД
 ресторанне господарство
 Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

БАЛАНС

на 1 січня 2016 р.

Форма № 1

Код за

ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
знос	012		
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	4010,8	4813,0
первісна вартість	031	5214,1	6256,9
знос	032	1203,3	1443,9
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	13,9	16,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	4024,8	4829,7
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	110,7	132,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	2,6	3,1
готова продукція	130		
товари	140	663,5	796,2
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	18,2	21,8
первісна вартість	161	18,2	21,8
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	90,5	108,6
за виданими авансами	180	25,5	30,6
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	51,8	62,1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	375,5	450,6
в іноземній валюті	240	5,8	6,9
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	1343,9	1612,7
III. Витрати майбутніх періодів	270	0,9	1,1
Баланс	280	5369,6	6443,5

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	60,8	73,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	0,4	0,5
Резервний капітал	340	9,9	11,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	71,2	85,4
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	4467,3	5360,7
Усього за розділом II	430	4467,3	5360,7
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	543,5	652,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	0,9	1,1
з бюджетом	550	160,5	192,6
з позабюджетних платежів	560	35,0	42,0
зі страхування	570	25,9	31,1
з оплати праці	580	44,0	52,8
з учасниками	590	3,6	4,3
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	17,8	21,3
Усього за розділом IV	620	831,2	997,4
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	5369,6	6443,5

Додаток Г

Підприємство ТОВ
«ЄВРОСІТІ»

Територія
Солом'янський р-н
м. Києва

Форма власності колективна

Орган державного управління

Галузь ресторанне господарство

Дата (рік,
місяць, число)

за
ЄДРПОУ

за
КОАТУУ

за КФВ

за
СПОДУ

за ЗКГНГ

Коди	
	01
21582561	
880254	
20	

Додаток

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2,
затвердженого наказом Міністерства фінансів України
від 31 березня 1999 р. N 87
і зареєстрованого в Міністерстві
юстиції України
21 червня 1999 р. за N 396/3689

Вид економічної діяльності
ресторанне господарство

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.

Контрольна
сума

БАЛАНС

на 1 січня 2018 р.

Форма № 1

ДКУД

Код за

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	261,2	165,9
первісна вартість	011	287,3	182,5
знос	012	26,1	16,6
Незавершене будівництво	020	327,0	42,5
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	8974,2	9253,1
первісна вартість	031	11666,5	12029,0
знос	032	2692,3	2775,9
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	131,4	94,7
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	9693,8	9556,2
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	53,9	74,7
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130		
товари	140	1215,1	1000,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		38,0
первісна вартість	161		38,0
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	10,8	43,6
за виданими авансами	180	15,7	27,3
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	95,7	54,6
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	596,8	822,8
в іноземній валюті	240	2,9	0,1
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	1990,9	2062,0
III. Витрати майбутніх періодів	270	4,0	10,1
Баланс	280	11688,7	11628,3

ПАСИВ	Код	На початок	На
-------	-----	------------	----

	рядка	звітного періоду	кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	80,9	80,9
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	6656,7	6312,0
Резервний капітал	340	20,2	20,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	3179,2	3334,6
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	9937,0	9747,7
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1408,6	1572,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		0,1
з бюджетом	550	196,4	127,9
з позабюджетних платежів	560	0,0	0,0
зі страхування	570	36,0	28,1
з оплати праці	580	49,9	65,7
з учасниками	590	4,4	4,2
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	56,4	81,7
Усього за розділом IV	620	1751,7	1880,6
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	11688,7	11628,3

Додаток Д

Додаток

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за N 397/3690

Підприємство ТОВ «ЄВРОСІТІ»

Територія Солом'янський р-н м. Києва

Орган державного

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за

КОДИ	
	01
21582561	
880254	

управління	СПОДУ	
Галузь ресторанне господарство	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності ресторанне господарство	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн.	Контрольна сума	

Звіт про фінансові результати за рік 2016 р.

Форма N 2

Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	4154	3462
Податок на додану вартість	015	692	577
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	3462	2885
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	484	403
Валовий:			
прибуток	050	2978	2482
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	2228	1857
Витрати на збут	080	130	108
Інші операційні витрати	090	37	31
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	583	486
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	27	23
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	3	2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	608	507
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	152	127
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			

прибуток	220	456	380
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
Разом	280		

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток Ж

Підприємство ТОВ
«ЄВРОСІТІ»
Територія
Солом'янський

Дата (рік,
місяць,
число)
за
ЄДРПОУ
за
КОАТУУ

КОДИ	
	01
21582561	
880254	

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3, затвердженого
наказом Міністерства фінансів України від 31
березня 1999 р. N 87 і зареєстрованого в
Міністерстві юстиції України
21 червня 1999 р. за N 397/3690

р-н м. Києва
 Орган державного управління
 Галузь ресторанне господарство
 Вид економічної діяльності ресторанне господарство
 Одиниця виміру: тис. грн.

за
СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна
сума

Звіт про фінансові результати за рік 2017 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	6325	4154
Податок на додану вартість	015	1053	692
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	5272	3462
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	1199	484
Валовий:			
прибуток	050	4073	2978
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	3198	2228
Витрати на збут	080	325	130
Інші операційні витрати	090	268	37
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	282	583
збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		27
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	282	608
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	111	152
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200	49	
витрати	205		

Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220	122	456
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
Разом	280		

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток К

Додаток

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за N 397/3690

Підприємство ТОВ
«ЄВРОСІТІ»
Територія

Дата (рік,
місяць,
число)

за
ЄДРПОУ
за

КОДИ		
		01
21582561		
880254		

Солом'янський р-н м. Києва	КОАТУУ	
Орган державного управління	за СПОДУ	
Галузь ресторанне господарство	за ЗКГНГ	
Вид економічної діяльності ресторанне господарство	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн.	Контрольна сума	

Звіт про фінансові результати за рік 2018 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	4827	6325
Податок на додану вартість	015	805	1053
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	4022	5272
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	938	1199
Валовий:			
прибуток	050	3084	4073
збиток	055		
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	2582	3198
Витрати на збут	080	751	325
Інші операційні витрати	090	57	268
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		282
збиток	105	306	
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		282
збиток	175	306	
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	44	111
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190		
збиток	195		

Надзвичайні: доходи	200		49
витрати	205	26	
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		122
збиток	225	376	

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230		
Витрати на оплату праці	240		
Відрахування на соціальні заходи	250		
Амортизація	260		
Інші операційні витрати	270		
Разом	280		

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____