

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система логістичного управління готелю «Hilton and Resorts», м. Київ»

Студента 2 курсу, 1м групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Кузьміної
Олени Валентинівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Расулова
Алла Миколаївна

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

підпис гаранта

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Поняття логістичного управління на підприємствах готельного господарства	10
1.2. Складові системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства	19
1.3. Міжнародний досвід формування логістичного менеджменту на підприємствах готельного господарства	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HILTON AND RESORTS», М. КИЇВ	37
2.1. Аналіз ефективності управління внутрішніми логістичними процесами у готелі «Hilton and Resorts»	37
2.2. Економічний аналіз ефективності операційної діяльності готелю «Hilton and Resorts»	57
2.3. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи логістичного управління готелю «Hilton and Resorts»	63
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HILTON AND RESORTS», М. КИЇВ	74
3.1. Розроблення та реалізація програми щодо удосконалення логістичних процесів готелю «Hilton and Resorts»	74
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи логістичного управління готелю «Hilton and Resorts»	79
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів	86
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	96
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринок диктує необхідність підвищення ефективності процесу закупівель, оскільки з допомогою такої оптимізації, можливо суттєво знизити собівартість продукції, таким чином отримавши максимальний прибуток. У складних конкурентних умовах важливу роль відіграє не тільки ціна, але і якість продукції, умови поставки, способи оплати (за фактом, розстрочка, і т.д.), тому не обов'язково вибір впаде на дешевий варіант, а перевагу буде віддано швидше якісному товару, з найбільш вигідними супутніми умовами.

Для того, щоб готельне підприємство не відставало від світових показників і стандартів, необхідно грамотно підходити не тільки до питання сервісу, якості обслуговування персоналом, але і до вибору матеріально-технічного постачання готелів.

На сучасному етапі розвитку готельної справи постійно з'являються новинки в області матеріально-технічного обладнання, проводяться міжнародні виставки, на яких вітчизняні та зарубіжні постачальники рекламують свій товар. Тому кожному готелю (особливо це стосується великих готелів) необхідно слідувати новим тенденціям, шукати різних партнерів і нові рішення в забезпеченні готелю технікою.

Логістичну систему управління підприємства готельного господарства варто розглядати в ув'язуванні з зовнішнім середовищем, що охоплює широкий спектр економічних і соціальних питань. Вона повинна базуватися на національній моделі формування ринку, економічних факторах і ринкових відносинах, що складаються.

Сьогодні досить чітко прослідковуються зростаючі вимоги до ринку закупівель, що представляють постачальники продукції. За умов ринкових відносин відповідним чином з'єднане воедино придбання потрібного товару, необхідної якості, у встановлений термін постачання, за прийнятною ціною й у надійного постачальника. Визначений вплив на ринок закупівель робить перехід

від ринку продавця до ринку покупця, що супроводжується істотними змінами в стратегії виробництва і реалізації продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи системи логістичного управління розкриті в працях І. Бажина [2], Л. Балабанової [3], А. Гаджинського [5], Є. Крикавського [10], Р. Ларіної [11], О. Мороз [12], В. Ніколайчука [14] та ін., що вимагає критичного аналізу й систематизації поглядів науковців на її сутність, мету, завдання, функції.

Мета роботи: дослідити теоретичні й прикладні засади формування системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства та розробити рекомендації щодо способів її реалізації.

Реалізація визначеної мети випускної кваліфікаційної роботи передбачає постановку і вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність поняття логістичного управління на підприємствах готельного господарства»;
- визначити складові системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства;
- визначити основні фактори впливу на формування системи забезпечення готельного господарства;
- провести аналіз ефективності управління внутрішніми логістичними процесами у готелі «Hilton and Resorts»;
- провести економічний аналіз ефективності операційної діяльності готелю «Hilton and Resorts»;
- розглянути вплив зовнішнього середовища на формування системи логістичного управління готелю;
- розробити програму удосконалення системи логістичного управління підприємства;
- навести рекомендації щодо удосконалення системи логістичного управління підприємства;
- оцінити соціально-економічний ефект впровадження заходів.

Об'єктом роботи є процес формування системи системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування системи логістичного управління готелю «Hilton and Resorts» м. Київ.

Методи, які використані при написанні випускної кваліфікаційної роботи. З огляду на актуальність проблеми, основою дослідження стали наукові праці вітчизняних фахівців з теорії і практики щодо роботи системи системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства, аналітичні матеріали вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчо-нормативні документи та періодичні видання на дану тему. У роботі використано як базовий метод, системний підхід, метод аналізу, узагальнення.

Наукова новизна. Набуло подальшого розвитку вивчення питання та розвитку закупної логістики готельного підприємства, вдосконалення системи логістичного управління, програмного забезпечення, логістичних ланцюгів.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в розробленні методичних рекомендацій керівникам готелів як побудувати дієву та ефективну систему логістичного управління.

Публікації. За результати дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів-магістрів КНТЕУ, 2017 р.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття логістичного управління на підприємствах готельного господарства

В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств готельного господарства суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріальному забезпеченні, тобто від діяльності відділу закупівельна логістики готелю.

Закупівельна логістика охоплює всі характеристики транспортування та зберігання матеріальних ресурсів, а також інформаційну та управлінську діяльність у процесі постачання [20, с. 134].

Для готелю основною метою діяльності є задоволення вимог клієнтів. Практика показує, що такий підхід повною мірою відповідає задачі максимізації добробуту власників готелю і може бути сформульований як принцип оптимізації прибутку підприємства [43, с. 28].

Покращення системи системи логістичного управління має важливе значення для готельного підприємства. Отже, розглянемо, що ж собою представляє поняття «логістика» та «закупівельна логістика».

На сьогодні у закордонній і вітчизняній літературі немає єдиного визначення логістики. Багатоманітність визначень поняття логістики пов'язана насамперед з тим, що еволюціонувала сама концепція логістики, тому як саме визначення, так і об'єкти дослідження логістики змінювалися й уточнювалися з розвитком ринкових відносин (табл. 1.1).

Отже, логістика – це гармонізація інтересів учасників процесу переміщення продукції, форма оптимізації ринкових зв'язків, тобто вдосконалення управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової

продукції на основі системного підходу й економічних компромісів для отримання синергичного ефекту.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістика»

Дефініція	Автори
Наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача	Анікін Б. А. [25, с. 128]
Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення в пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача	Дж. Бушер [44, с. 138]
Планування, організація і контроль всіх видів діяльності з переміщення і складування, які забезпечують проходження матеріального та пов'язаного з ним інформаційного потоків від пункту закупівлі сировини до пункту кінцевого споживання.	Гаджинский А. [11, с. 117]
Це планування і управління потоком матеріалів, складових частин і необхідним інформаційним потоком з метою прискорення загального потоку та готових виробів у межах установи та через її маркетингові канали, забезпечуючи максимізацію поточного та майбутнього прибутку та найвищу ефективність реалізації замовлення	Крикавський Є. [20, с. 89]
Науково-практичний напрям господарювання, який полягає в плануванні, управлінні, здійсненні та контролі корисного та рентабельного руху сировини, напівфабрикатів та готової продукції від місця виготовлення до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів	Ларіна Р.Р. [22, с. 107]
Це процес стратегічного управління постачанням, зберіганням і транспортуванням матеріалів, частин і готових виробів (разом з відповідною документацією) в межах організації і через її маркетингові канали, забезпечуючи максимізацію теперішнього і майбутнього прибутку і найвищу ефективність реалізації замовлення	Мороз О.В. [29, с. 73]
Загальна стратегія господарської діяльності або стратегія оптимізації матеріальних й інформаційних потоків, необхідна для забезпечення конкурентоспроможності компанії	Новиков М.В. [34, с. 143]
Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продукції і послуг управління матеріальними і/або сервісними потоками, сукупними їм потоками інформації і фінансових коштів	В.Сергеев [39, с. 271]
Сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами	Дж. Хескет [43, с. 346]

Найбільш вдалими серед вищенаведених визначень поняття є трактування логістики Є. Крикавського і В. Сергєєва. У визначенні Є. Крикавського присутні як матеріальні, так і інформаційні та фінансові потоки, а у визначенні В. Сергєєва ще й сервісні [20, с. 95]. Питання виділення сервісних потоків та потоків послуг залишається відкритим, оскільки вони можуть існувати у вигляді матеріальних, або інформаційних, або фінансових потоків. Тому, об'єктом дослідження в логістиці можуть бути матеріальні, інформаційні та фінансові потоки з усіма взаємозв'язками між ними та відведенням кожному з потоків рівнозначної ролі [39, с. 273].

Як будь-яка економічна система, логістична система має свою структуру і зміст, що особливо яскраво виявляються на рівні мікро логістики. Незважаючи на комплексність та єдину цілісність множини різновид них складових, логістична система, проте, може бути умовно розділена на певні функціональні області: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну. При цьому транспортна логістика, власне кажучи, є складовою частиною перших трьох. Вивчення літературних джерел щодо трактування сутності поняття «закупівельна логістика» свідчить про певне розмаїття поглядів науковців із цього питання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «закупівельна логістика»

Зміст поняття	Автор, джерело
Закупівельна логістика – це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.	І. І. Бажин [6], А. Гаджинський [11], Р. Р. Ларіна
Закупівельна логістика – це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.	Л. В. Балабанова [7, с. 92]
Закупівельної діяльності - це пошук оптимальних способів і джерел купівлі і доставки продукції.	І. Дзєбко [16, с. 29]
Закупівельна логістика – це логістика, що пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання.	В. Є. Ніколайчук [31, с. 25]

Коротке і досить загальне трактування системи логістичного управління подають І.І. Бажин, А.М. Гаджинський та Р.Р. Ларіна, розуміючи під нею управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [6, с. 58; 11, с. 143; 22, с. 51].

Дещо розширили поняття логістики закупок Л.В. Балабанова та А.М. Германчук. Вони розглядають її не лише як управління матеріальними, але й управління інформаційними потоками, від постачальника до підприємства, яке повинно забезпечувати економічну ефективність [12]. Розглядаючи сутність системи логістичного управління, І. Дзєбко акцентує увагу, на пошук оптимальних способів і джерел купівлі і доставки продукції [16, с. 32].

Більш глибоко тлумачить закупівельну логістику В.Є. Ніколайчук. Особливість його погляду на сутність заготівельної логістики полягає в тому, що під останньою автор розуміє управління матеріальними потоками (серед функцій менеджменту виділяє аналіз, планування) як при матеріально-технічному забезпеченні підприємства, так і при підготовці товарів до виробничого споживання [31, с. 25].

Подібним до тлумачення системи логістичного управління є і трактування О.В. Мороз, проте дане поняття більш розширене та існують певні вимоги до процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, які полягають в поставці в найкоротші терміни та з високою рентабельністю [29, с. 91].

Закупівельна логістика, на нашу думку, – це діяльність підприємства, що здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених товарів.

Згідно з ДСТУ метою системи логістичного управління підприємств готельного господарства є задоволення потреб в сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальною ефективністю [3]. Її досягнення залежить від вирішення окремих завдань (рис. 1.1).

Отже, основною метою системи логістичного управління є задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною

ефективністю. При цьому слід пам'ятати, що нова система господарювання характеризується: свободою вибору партнера/контрагента по закупівлі товарів; множинністю джерел закупівлі (постачальників); рівноправ'ям партнерів; збільшеною роллю договорів, контрактів на постачання товарів; саморегулюванням процесів постачання товарів; свободою ціноутворення; конкуренцією постачальників і покупців; економічною відповідальністю сторін; ініціативою, самостійністю і заповзятливістю продавця і покупця.

Метою закупівельної логістики є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною можливою економічною ефективністю

Завдання закупівельної логістики

Визначення потреб готельного господарства в матеріально-технічних ресурсах

Забезпечення оптимальних розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсах (матеріально-технічні ресурси, які закупаються раніше визначеного терміну, зумовлюють збільшення витрат на їх зберігання)

Дотримання відповідності між кількістю поставок і потребами в них (надлишок або нестача поставок матеріально-технічних ресурсів негативно впливає на баланс оборотних засобів та може викликати додаткові витрати на відновлення їх оптимального балансу)

Встановлення з постачальниками партнерських відносин

Забезпечення необхідної ефективності комерційних угод із закупівлі матеріально-технічних ресурсів шляхом пошуку та закупівлі ресурсів необхідної якості за мінімальними цінами

Рис. 1.1. Мета й завдання системи логістичного управління підприємств готельного господарства [22, с. 63]

Оскільки завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, аналіз формування та подальшого переміщення потоку матеріальних ресурсів розглянемо зі сфери постачання.

Підсистема закупівель організує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Логістика на цьому етапі називається закупівельною, однак у літературі часто можна зустріти й інші назви - заготівельна логістика або логістика постачання.

Процес управління матеріальними потоками в закупівельній логістиці складається з двох основних частин:

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів (управління запасами);
- регулярний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями [29, с.104].

В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві необхідно дотримуватися правила, яке полягає в тому, що розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності потрібно вести ніби в зворотному напрямку. В цілому закупівельна логістика є неначе похідною від моделі виробничої логістики [42, с. 103].

Прийнято виділяти наступні функції системи логістичного управління:

- визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- здобуття і оцінка пропозицій;
- вибір постачальників;
- узгодження ціни і укладення договорів;
- формування замовлень;
- контроль кількості і термінів постачань;
- вхідний контроль і розміщення матеріальних ресурсів на складі;
- управління запасами і контроль.

Розрізняють наступні принципи системи логістичного управління [3, с. 137]:

- принцип синхронізації ґрунтується на забезпеченні взаємодії між процесами доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат,

пов'язаних із створенням запасів (система постачання “точно у термін” (just-in-time, JIT);

- принцип зворотного напрямку передбачає розрахунок потреби у закупівлі у зворотному до виробничого процесу напрямку, тобто від кінцевої продукції до вхідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Реалізація принципу зворотного напрямку включає: формування замовлення на матеріали, його специфікація, терміни поставок, кількість (повне задоволення потреб виробництва в матеріалах);

- принцип надійності вимагає створення організаційних умов, які повинні забезпечити безперебійне постачання на підприємство необхідних матеріальних ресурсів, чітке виконання графіку закупівель. Реалізація принципу надійності включає: координацію дій з системи управління постачаннями і перевезеннями, створення виробничих і резервних запасів на підприємстві;

- принцип господарського зв'язку базується на встановленні адекватних ділових відносинах з постачальниками;

- принцип комп'ютеризації полягає у використанні комп'ютеризованих методів виявлення потреб у матеріалах на різних стадіях виробничого процесу “штовхаючого” типу (MRP і MRP-II).

Будь-яке підприємство, у тому числі і підприємства готельного господарства, в якому обробляються матеріальні потоки, має у своєму складі службу, що здійснює закупівлю, доставку і тимчасове зберігання предметів праці (служба постачання): сировини, напівфабрикатів, виробів народного споживання. Діяльність цієї служби може бути розглянута на трьох рівнях, так як служба постачання одночасно є [4, с. 142]:

- елементом, що забезпечує зв'язку та реалізацію цілей логістичної системи, в яку входить підприємство, що розглядається як ланка ланцюга поставок;
- елементом мікрологістичної системи, тобто одним з підрозділів підприємства, забезпечує реалізацію цілей цього підприємства;
- самостійною системою, що має елементи, структуру і самостійні цілі.

Розглянемо цілі функціонування служби постачання на кожному з виділених рівнів.

1. Як підрозділ підприємства – ланки ланцюга поставок, служба постачання встановлює господарські зв'язки з постачальниками, узгоджуючи пов'язані з поставкою товарів техніко-технологічні та економічні питання, а також питання планування. Працюючи в контакті зі службами збуту постачальника і з транспортними організаціями, служба постачання забезпечує "входження" підприємства в логістичну систему, яку являє собою охоплений єдиним управлінням ділянку ланцюга поставок. Ідея логістики - отримання додаткового прибутку від узгодженості дій всіх учасників - вимагає, щоб персонал служби постачання займався реалізацією цілей власного підприємства не як ізольованого об'єкта, а як ланки всієї логістичної системи.

Це означає, що служба постачання, працюючи на власне підприємство, в той же час повинна мати на меті підвищення ефективності функціонування усієї, працюючої на єдиний результат, ділянки ланцюга поставок. Власне, підприємство при такому підході розглядається як елемент всієї логістичної системи товарообороту: поліпшується становище всієї системи – поліпшується становище підприємства як її елемента.

Логістична інтеграція із постачальниками досягається за рахунок спільного планування, а також за рахунок комплексу заходів економічного, технологічного і технічного характеру. В основі інтеграції повинна лежати орієнтація на хороші партнерські відносини, орієнтація на готовність зробити зустрічний крок навіть тоді, коли це не приносить ніякого прибутку.

У логістиці відношення з постачальниками повинні будуватися на наступних принципах:

- звертатися з постачальниками так само, як і з клієнтами фірми;
- не забувати на ділі демонструвати спільність інтересів;
- знайомити постачальника зі своїми завданнями і бути в курсі його ділових операцій;

- проявляти готовність допомогти у випадку виникнення проблем у постачальника;
- дотримуватися прийняті на себе зобов'язання;
- враховувати в діловій практиці інтереси постачальника [28, с. 201].

2. Служба постачання, будучи елементом організував її підприємства, повинна органічно вписуватися в мікрологістична систему, що забезпечує проходження матеріального потоку в ланцюзі постачання-виробництво-збут. Забезпечення високого ступеня узгодженості дій з управління матеріальними потоками між службою постачання і службами виробництва і збуту є завданням логістичної організації підприємства в цілому.

Сучасні системи організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення (наприклад, система МРП) забезпечують можливість узгодження і оперативного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих і збутових ланок у масштабі підприємства з урахуванням постійних змін в реальному масштабі часу.

План матеріально-технічного постачання готелю розробляється спеціальним відділом при бухгалтерії готелю, який включає два основні підрозділи – управління закупівлями і управління складами.

При закупівлі матеріальних ресурсів можна використати один із двох альтернативних рішень:

- 1) самостійне формування асортименту матеріальних ресурсів і закупівля цих ресурсів безпосередньо у виробництві;
- 2) закупівля матеріальних ресурсів у посередника, який спеціалізується на окремих видах ресурсів та формуванні широкого асортименту і поставках його споживачам у скомплектованому вигляді.
- 3) ефективність функціонування служби постачання, можливість реалізації перерахованих цілей як на рівні підприємства, так і на рівні ланцюга поставок в істотному ступені залежить від системної організації самої служби постачання. Особливості організації діяльності цієї служби, з точки зору можливості ефективного управління матеріальними потоками, розглянуті [39, с. 473].

Отже, закупівельна логістика – грамотне управління матеріальними потоками, що забезпечує постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Мета – повне і адекватне задоволення потреб того чи іншого виробництва в матеріалах з якомога більшою ефективністю. Щоб правильно використовувати концепцію логістики на етапі закупівель, потрібно бути готовим до того, що може змінитися філософія організації процесу виробництва кінцевого продукту, яка повинна відповідати чинному та потенційному попиту.

1.2. Складові системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства

Для ефективного функціонування логістики закупівель підприємства готельного господарства необхідно скласти план закупівель, вирішальні наступні завдання: визначення потреби в матеріалах; визначення методу закупівель; узгодження ціни і укладення договору; встановлення моніторингу і контролю за кількістю, якістю і термінами постачань; організація розміщення товарів на складі.

Процес здійснення системи логістичного управління останнім часом зазнав значних змін. У нових умовах для задоволення різноманітних потреб покупців виникає необхідність формування цілісної стратегії “збут-закупівлі”. З огляду на це в роботі пропонується загальна структурно-логічна схема процесу формування закупівельної політики підприємства готельного господарства, яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).

Відправним пунктом формування ефективної системи логістичного управління є процес ідентифікації цілей збуту (адекватних стратегічним цілям підприємства).

Система цілей системи логістичного управління повинна логічно виходити із обраних цілей збуту. Враховуючи багатоцільовий характер формування системи логістичного управління, виникає об'єктивна необхідність визначення пріоритетів досягнення цілей системи логістичного управління в залежності від

бажаних цілей збуту підприємств готельного господарства. За допомогою експертного опитування можливо визначити значимість цілей системи логістичного управління підприємств готельного господарства при досягненні різних цілей збуту [10, с. 135].

Рис. 1.2. Структурно-логічна схема процесу формування системи логістичного управління підприємства готельного господарства [30, с. 74]

Існує велика кількість стратегічних можливостей, яким варто приділити увагу при формуванні системи логістичного управління однак будь-яка закупівельна політика повинна включати такі основні параметри: що купувати, якої якості, у якій кількості, коли, як, чому, ким, де і за якою ціною потрібно закупити.

З урахуванням прийнятих пріоритетів розробляється портфель варіантів поведінки підприємства на ринку закупівель. Після попередньої оцінки здійснюється конкретний вибір варіанта закупівельної політики для її подальшої реалізації.

Реалізація закупівельної політики – це безперервна циклічна діяльність, що

в обов'язковому порядку припускає постійний моніторинг її результатів, а також гнучку систему її корекції у виді адекватних і своєчасних змін.

Заключним етапом формування закупівельної політики є оцінка її ефективності, що здійснюється на основі запропонованої методики.

У практиці роботи підприємств готельного господарства розрізняють в основному дві форми постачання: транзитну та складську. Транзитна форма постачання сировиною і матеріалами застосовується тоді, коли підприємство отримує їх безпосередньо від виробників цих ресурсів. Така форма більш економічна (без посередників) і застосовується завжди, коли потрібну кількість сировини і матеріалів на даний відрізок часу одно транзитній нормі постачань. Транзитна форма здійснюється по прямих зв'язках, через товарно-сировинні біржі та ін. Ця форма найбільш прийнятна для великих готельних комплексів, серед готелів вона обумовлюється найбільш низькими витратами. Проте дана форма не є ефективною для роботи більшості готелів України.

Використання транзитної форми постачання при невеликих обсягах споживання неминує призводить до утворення зайвих запасів товарно-матеріальних цінностей [21, с. 218].

Складська форма постачання застосовується тоді, коли потреби в ресурсах менше транзитної норми і підприємство отримує їх необхідні обсяги з баз і складів організацій оптово-роздрібною торгівлі.

За складської форми постачання готелів відбувається через проміжні склади. Така форма постачання вигідна для задоволення дрібних потреб готелю, оскільки передбачає менші транзитні норми (мінімальні норми ресурсів). Поставки надходять дрібними партіями, збільшується їхня частота, це скорочує власні товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) готелю, проте виникають додаткові витрати на складську переробку, також потрібне транспортування з проміжних складів. Вибір форми постачання визначають за допомогою економічних розрахунків для знаходження найбільш економічного варіанта для готелю [35, с. 304].

Функції відділу системи логістичного управління готелю охоплюють три напрямки (рис. 1.3):

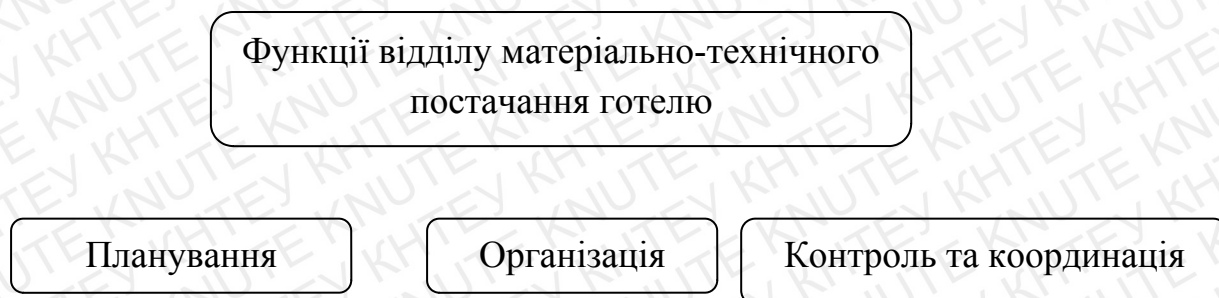


Рис. 1.3. Основні функції матеріально-технічного постачання готелю

1. Планування, що включає:

- вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища готелю та ринків окремих видів матеріальних ресурсів;
- прогнозування і визначення потреб усіх видів матеріальних ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків готелю;
- оптимізація товарно-матеріальних запасів готелю;
- планування потреби в матеріалах і встановлення їх ліміту для відділів готельного підприємства;
- оперативне планування постачання готелю.

2. Організація, що охоплює:

- збір інформації про потрібні товарно-матеріальні ресурси, участь у ярмарках, виставках-продажах тощо;
- аналіз всіх джерел задоволення потреб готелю в товарно-матеріальних ресурсах з метою вибору оптимального варіанту;
- укладання з постачальниками господарських договорів;
- отримання і організація завезення товарно-матеріальні ресурсів;
- організація складського господарства готелю;
- забезпечення відділів, ділянок, робочих місць необхідними товарно-матеріальними ресурсами.

3. Контроль і координація роботи, що передбачає:

- контроль виконання договірних зобов'язань постачальників у т.ч. за термінами;

- контроль витрачання товарно-матеріальних ресурсів;
- вхідний контроль якості та комплектності товарно-матеріальних ресурсів, що надходять до готелю;
- контроль товарно-матеріальних запасів;
- висунення претензій постачальникам та транспортним організаціям;
- аналіз ефективності служби постачання та її підвищення[40,с.131].

Крім того, служба постачання відповідає за своєчасну і якісну підготовку матеріальних ресурсів до виробничого споживання, для чого виконуються роботи із розпаковування, розконсервації, комплектування, які узгоджуються з технологічною службою готельного господарства.

Цілеспрямовані і економні витрати матеріальних ресурсів у відділах перебувають під постійним контролем служби постачання і періодично перевіряється шляхом ревізії матеріального обліку. За результатами перевірки вживаються конкретні заходи з усунення виявлених недоліків.

Робота відділу МТП прямо або побічно впливає на рівень основних техніко-економічних показників підприємства готельного господарства (табл. 1.3) [9, с. 271]. Зокрема, ефективність матеріально-технічного постачання готелю визначається за показниками матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 1.3

Показники ефективності матеріально-технічного постачання готелю

№	Основні показники МТП готелю	Їх характеристика
1.	Кількісні та якісні показники плану завезення товарно-матеріальних ресурсів	Їх номенклатура, кількість і вартість
2.	Транспортно-заготівельні витрати	Вартість перевезень матеріалів до станції приймання, витрати на доставку матеріалу на склади готелю, націнки постачальників і торговельних організацій; витрати на тару.
3.	Витрати на зберігання, видачу на виробництво і відвантаження товарно-матеріальних ресурсів	Їх номенклатура, кількість і вартість
4.	Адміністративно-господарські витрати	На утримання апарату відділу МТП готелю

Позитивна оцінка діяльності відділу матеріально-технічного постачання готелю виставляється за умови [26, с. 193]:

- а) відсутності перебоїв у постачанні готелю;
- б) відсутності понаднормативних товарно-матеріальних запасів і неліквідів;
- в) своєчасного укладання договорів з постачання;
- г) зниження витрат з постачання товарно-матеріальних ресурсів.

Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами залежить від величини і комплектності виробничих товарно-матеріальних запасів на складах підприємств готельного бізнесу. Зменшення товарно-матеріальних запасів скорочує витрати на їх утримання, знижує витрати, прискорює оборотність обігових коштів, що підвищує прибуток і рентабельність готельного бізнесу. Тому дуже важливо оптимізувати величину товарно-матеріальних запасів.

Для повноцінного функціонування виробництва необхідне добре налагоджене матеріально-технічне постачання, яке на підприємствах готельного господарства здійснюється через матеріально-технічне постачання. Головним завданням відділів постачання на підприємствах готельного господарства є своєчасне і оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості.

Організаційна структура відділу системи логістичного управління готелів повинна формуватися за певними ознаками наведеними в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ознаки організаційної структури відділу системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства [13, с. 252]

№	Основні ознаки	Характеристика ознак
1.	За функціональною ознакою	Коли кожна функція постачання виконується окремою групою працівників (наприклад, планування, заготівля, зберігання, відправка товарно-матеріальних ресурсів)
2.	За матеріальною ознакою	Коли створюються окремі групи працівників за окремими видами товарно-матеріальних ресурсів
3.	Змішана	Коли товарні відділи, групи спеціалізуються на постачанні окремих видів ТМР, але є й функціональні відділи – плановий, диспетчерський (ця структура складається з товарних та планових відділів, диспетчерського бюро, бюро зовнішнього кооперування)

Отже, постачання у роботі підприємств готельного господарства відіграє надзвичайно важливу роль у їх ефективному функціонуванні, оскільки забезпечує потреби готелів у товарно-матеріальних ресурсах. Про важливість цих питань говорить створення відділів матеріально-технічного постачання в готельних комплексах. Найважливіші функції цих відділів – це аналіз та відбір постачальників, організація, забезпечення готелю необхідними товарно-матеріальними ресурсами, визначення показників ефективності постачання на підприємствах готельного господарства.

План матеріального забезпечення готельного підприємства є його матеріальним балансом, в якому зведені всі розрахунки потреби в матеріальних ресурсах, необхідних для забезпечення виробничого процесу (витратна частина), наявність залишків на планований період, а також визначені джерела постачання (прибуткова частина). Основні показники плану матеріального забезпечення, а також зв'язок між ними можна відобразити наступним рівнянням:

$$P + Z_{\text{нор}} = O_{\text{оч}} + E + B, \quad (1.1)$$

де, P – потреби в матеріальних ресурсах на виробничі, але експлуатаційні потреби;

$Z_{\text{нор}}$ – запаси нормовані;

$O_{\text{оч}}$ – залишки очікувані, тобто фактичні запаси, які існують в готелі на якийсь певний період;

E – економія;

B – план ввезення.

У лівій частині рівняння відображається загальна потреба в матеріальних ресурсах, в правій його частині – джерела покриття цієї потреби [36, с.106].

Процес розробки плану постачання в готелі включає наступні етапи:

1) розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на виробничі експлуатаційні потреби;

2) виходячи з існуючих потреб розраховуються норми запасів ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування готельного підприємства;

3) потім визначаються джерела покриття потреби в матеріальних ресурсах, розробляється план завезення матеріалів з боку.

Зведений план матеріально-технічного постачання враховує загальну потребу в матеріалах для всіх потреб готельного підприємства, включаючи утворення запасів, а також джерела покриття потреб підприємства в матеріалах.

Система системи логістичного управління підприємства відноситься до служби матеріально-технічного постачання. Їх головна мета – своєчасно забезпечити підрозділи підприємства необхідними видами ресурсів необхідної кількості і якості з мінімальною їх вартістю при мінімальних витратах на транспортування та зберігання на складах [41, с. 37].

Одним з найбільш відповідальних етапів роботи та розробки плану матеріального забезпечення є визначення потреби в матеріальних ресурсах на майбутній плановий період. Загальні потреби підприємств готельного господарства в матеріальних ресурсах на виробничо-експлуатаційні потреби розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{веп}} = P_{\text{овп}} + P_{\text{пц}} + P_{\text{реп}} + P_{\text{кап}}, \quad (1.2.)$$

де, $P_{\text{овп}}$ – потреби основного виробництва підприємства готельного господарства. Сюди входять матеріальні ресурси, необхідні для надання підприємством комплексу основних послуг клієнтам. Це меблі, електроосвітлювальні прилади, килимові покриття, постільні приладдя, посуд, миючі засоби, предмети гостинності та багато іншого.

$P_{\text{пц}}$ – потреби підсобних цехів готелі. До них відносяться перукарня, косметичний кабінет, басейн, сауна, оранжерея і т. д.

$P_{\text{реп}}$ – потреби в матеріальних ресурсах на ремонтно-експлуатаційні потреби. Сюди включаються потреби у воді, будівельних матеріалах, запасних частинах та електроенергії.

$P_{\text{кап}}$ – потреба в матеріалах для здійснення капітального ремонту (якщо в цьому є необхідність) [27, с.142].

Існує кілька методик розрахунку потреб готелю в матеріальних ресурсах.

Метод прямого рахунку – при використанні даного методу потреба в матеріально-технічних ресурсах розраховується виходячи з питомих нормативних витрат матеріалів на одиницю експлуатаційних послуг.

Розрахунок проводиться за наступною формулою:

$$P_i = S N_i * B, \quad (1.3.)$$

де, P_i - потреба в i -тому матеріалі;

N_i - норма витрати i -того продукту на одиницю послуги;

B - обсяг виконуваних послуг.

Розглянемо розрахунок потреби матеріалів, палива, води та електроенергії на основі даної методики.

На підприємствах готельного господарства паливо витрачається на опалення приміщення та для забезпечення гарячого водопостачання. Його витрати обчислюють, виходячи з обсягу зовнішньої будівлі готелю і встановленої норми витрати на 1 м^3 будівлі за формулою:

$$R = H * U, \quad (1.4.)$$

де, H - норма витрати умовного палива на 1 м^3 будівлі на весь опалювальний сезон для даної місцевості:

U - об'єм опалювального будівлі по зовнішньому обміру, м^3 [5, с.114].

Отже, план матеріального забезпечення готелю є його матеріальним балансом, в якому зведені всі планові розрахунки потреби в матеріальних ресурсах, необхідних для забезпечення виробничого процесу, наявність залишків на плановані період, а також визначені джерела постачання.

Застосування узагальнювальних показників дає загальне уявлення про рівень ефективності постачання матеріальних ресурсів готельного підприємства та резерви його підвищення.

Щодо часткових показників, то їх використовують для характеристики ефективності споживання окремих елементів матеріальних ресурсів (наприклад, основних та допоміжних матеріалів, палива, енергії тощо), а також для заходів зі зниження матеріалоемності окремих послуг (наприклад, питома

матеріалоемність, яку можна розрахувати у вартісному, умовно-натуральному та натуральному вираженнях).

У процесі формування системи логістичного управління важливим етапом є визначення, передусім, потреб в матеріалах та в подальшому на основі розрахованих показників здійснювати змовлення певних матеріалів, за необхідністю.

1.3. Міжнародний досвід формування логістичного менеджменту на підприємствах готельного господарства

Для ефективного виконання пріоритетності цілей системи логістичного управління необхідно приступити до виявлення факторів, які впливають на досягнення даних цілей. Підприємства готельного господарства функціонують в рамках внутрішнього та зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на дві основні групи: середовище прямого і непрямого впливу.

Середовище прямого впливу включає в себе фактори, які безпосередньо впливають на організацію. До таких факторів слід віднести споживачів, конкурентів, постачальників, фінансові організації та урядові установи. Середовище непрямого впливу не впливає безпосередньо на організацію, але тим не менше впливає на прийняті нею рішення. Основні фактори середовища прямого впливу наведені на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу [38, с. 34]

1. Споживачі – мають на меті максимальне задоволення потреб від придбаних ними товарів виходячи з наявного доходу, особистих пристрастей з урахуванням ринкових цін. Це основний фактор, що виправдовує існування організації.

2. Конкуренти – особи, що змагаються на якому-небудь поприщі з іншими. Конкуренція - це боротьба між учасниками ринкових відносин за отримання максимального ефекту, за вигідну угоду, тобто це суперництво між фірмами, організаціями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

3. Постачальники – деякі організації залежать від безперервного припливу матеріалів, багатьом фірмам, які не мають складів, необхідно, щоб матеріали доставлялися точно в строк. Така система постачання вимагає тісної взаємодії виробника з постачальниками.

Отже, одним з важливіших факторів прямого впливу, який впливає на формування системи логістичного управління є постачальники. Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства готельного господарства в реалізації його логістичної стратегії.

Перелічимо та охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

1. Пошук потенційних постачальників. При цьому можуть бути використані такі методи:

- оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику грошову суму або налагодити довгострокові зв'язки між постачальником чи споживачем;

- вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, оголошень у засобах масової інформації і т.п.;

- відвідування виставок і ярмарків;

- листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

Внаслідок комплексного пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно якого проводиться подальша робота [17, с. 124].

2. Аналіз потенційних постачальників. Складений перелік потенційних постачальників аналізується за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість таких критеріїв може складати кілька десятків і не обмежується ціною та якістю продукції, яку постачають. Крім них, можна навести ще багато суттєвих критеріїв вибору постачальника, які можуть бути не менш важливими для підприємства.

Критерії оцінки і відбору генераторів матеріальних потоків залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними [24, с. 318]:

- надійність постачання;
- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість отримання знижки;
- частка постачальника у покритті витрат;
- повнота асортименту;
- умови розподілу ризиків;
- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін.

Підприємство визначає для себе найбільш значимі критерії залежно від специфіки своєї діяльності.

Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення

договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються.

Конкретні результати за багатьма із наведених позицій досягаються як компроміс у процесі переговорів і залежать від позицій постачальника та покупця на ринку [30, с. 73].

Далі постачальники матеріалів розглядаються відповідно до значимості встановлених критеріїв. За точнішою методикою під час використання методу експертних оцінок кожному експерту присвоюють свій коефіцієнт компетентності.

Аналітичну роботу змінюють переговори з постачальниками. У взаємовідносинах з ними можливий неформальний обмін думками та інформацією, що додає впевненості в подоланні труднощів. Тому, переговори розглядаються як ключовий процес при організації закупівлі, хоча фірми, котрі ведуть переговори, не зобов'язані укласти угоду. При проведенні переговорів бажано дотримуватись таких правил:

- переговори мають поліпшувати взаємостосунки між сторонами;
- створювати умови для отримання певних результатів [19, с. 159].

Вибір постачальника може здійснюватись через конкурсні торги чи письмові переговори між постачальниками та споживачами. Поширеною формою пошуку потенційних постачальників є конкурсні торги (тендери). Вони проводяться у разі, коли передбачається налагодження довгострокових зв'язків між постачальником та споживачем, і вигідні обом сторонам угоди.

Постачальник одержує чітку уяву про умови роботи зі споживачем. Споживач, у свою чергу, з одного боку, вирішує проблему одержання пропозиції, що відповідає його вимогам, а з другого, – вибір найкращого постачальника. Організація конкурсних торгів є складною та багатоплановою роботою. Потрібно провести відповідну рекламну кампанію, розробити тендерну документацію, оцінити пропозиції: тендерні пропозиції оцінюються у суворій відповідності з критеріями, що наведені у тендерній документації. Тендерний комітет звітує про оцінку пропозицій, обґрунтовуючи причини відхилення чи прийняття

пропозицій. Переможцем конкурсних торгів визнається учасник, що подав найбільш вигідну, що відповідає кваліфікаційним вимогам, тендерну пропозицію [29, с. 108].

Іншим варіантом процедури одержання пропозиції від потенційних постачальників можуть бути письмові пропозиції на постачання товарів. Ініціативу може взяти на себе і споживач. Якщо ініціатором є постачальник, він розсилає потенційним покупцям своєї продукції пропозиції на постачання товару. На відміну від конкурсних торгів, де форми пропозицій суворо визначені, пропозиції постачальника можуть мати різні форму та зміст. Вони включають найменування товару, відомості про його кількість та якість, ціну та термін постачання, вид товару та вид пакування, порядок приймання та здавання. Пропозиції, чи інакше оферти, можуть бути твердими та вільними.

3. Оцінка результатів роботи з постачальниками. Після підписання договорів розробляється спеціальна шкала оцінок, яка дозволяє розрахувати рейтинг постачальника. При цьому оцінюється діяльність постачальника по десятибальній шкалі по всіх визначених нами параметрах, встановлюється важливість кожного з параметрів у вигляді питомої ваги, пізніше значення параметрів і їх питома вага перемножуються, а результати сумуються.

Окрім визначених кількісних критеріїв оцінки постачальника, існує також велика група якісних показників, які відіграють важливу роль в процедурі вибору, але погано піддаються визначенню. До таких показників відноситься імідж постачальника, відсутність негативних повідомлень про нього у партнерів по бізнесу або в засобах масової інформації, здатність іти на контакт і розвивати тривалі партнерські відносини і т.д. Негативна оцінка хоча б по одному із цих параметрів може викреслити постачальника зі списку можливих партнерів.

Відповідно до поданого загального алгоритму вибору постачальника, спочатку необхідно проаналізувати можливі джерела інформації про постачальників. Тривала практика аналізу ринку постачальників, що використовувалася різними компаніями, дозволяє виділити наступні основні джерела інформації: каталоги і прайс-листи; торговельні журнали; Інтернет-

сайти; рекламні матеріали: фірмових каталогів, оголошень в ЗМІ; конкурси; банки і фінансові інститути офіційних органів; виставки і ярмарки (Експо-центр, ВВІД, галузеві і фірмові виставки та ін.); торги і аукціони; торговельні директорії; торговельні представництва; власність дослідження; листування і особисті контакти з можливими постачальниками; конкуренти потенційного постачальника; торговельні асоціації; спеціалізовані інформаційні агентства і дослідницькі організації; державні відомства, реєстраційні палати, податкова інспекція, ліцензійні служби і ін. [18, с. 138].

Більшість джерел не вимагають додаткового коментаря, але, проте існують джерела, що є досить містким та може включати:

- неформальні особисті контакти з колегами, знайомими, конкурентами;
- неформальні особисті контакти і листування з можливими постачальниками;
- спілкування з конкурентами потенційного постачальника і т.д. За кордоном основними джерелами інформації про постачальників є загальнодоступні і інформаційні довідники - каталоги, торговельні журнали, прайс-листи і т.д. Особлива увага приділяється Інтернету.

У різних обставинах на перше місце по важливості можуть виходити і інші чинники, скажімо, зручність розміщення, здатність забезпечувати попит, що швидко змінюється, і т. д. [37, с. 206].

4. Розвиток постачальника. Високорозвинені взаємини із постачальниками повинні включати ще один ступінь – це розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему своїх інтересів.

Розвиток постачальника застосовується у випадках, коли прийнятого джерела постачання не існує, і підприємство-покупець повинно створити джерело постачання, тобто зайняти активну позицію і виявити певну наполегливість у переконанні перспективного постачальника про початок співробітництва. У більш загальному плані розвиток постачальника означає виявлення позицій постачальника, за якими необхідно досягнути покращень у даний момент чи у перспективі для потреб підприємства готельного

господарства, а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці [43, с. 72].

Розглянемо основні фактори середовища непрямого впливу (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємства готельного господарства [32, с. 84]

1. Науково-технічний фактор – будь-яке науково-технічне нововведення загрожує значними довготривалими наслідками, які не завжди виходить передбачити. Виробник повинен уважно стежити за тенденціями в рамках науково-технічного прогресу, працювати в тісному контакті з фахівцями сфери НДДКР і стимулювати їх на проведення досліджень, в більшій мірі націлених на ринок.
2. Політичний фактор – це середовище складається з правових уложень, державних установ і впливових груп громадськості, які впливають на різні організації. Події, що відбуваються у політичному середовищі, сильно позначаються на маркетингових рішеннях організації.
3. Економічний чинник – стан світової економіки впливає на вартість імпортованих товарів і здатність споживачів купувати їх. Стан економіки може істотно ускладнити можливість отримання організацією кредиту через підвищення ставки відсотка. І, навпаки, при ослабленні оподаткування допомоги організації у розвитку бізнесу.
4. Соціокультурний чинник - при прийнятті маркетингових рішень враховуються традиції та культурні цінності населення [32, с. 115].

Що стосується, аналізу внутрішнього середовища організації зазвичай проводиться для порівняння становища компанії з положенням конкурентів. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін організації. Внутрішнє середовище організації – це виробничий потенціал підприємства. Основними змінними внутрішнього середовища організації є певні фактори, які наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Фактори внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування закупівель на підприємствах готельного господарства [15, с. 371]

Фактори внутрішнього середовища організації	Сутність факторів
Цілі	Формують перспективний курс розвитку підприємства та визначають кількісні та якісні показники економічного розвитку
Інформаційне забезпечення	Якість отриманої інформації є визначальним фактором вибору та обґрунтованості напрямів розвитку організації. Сучасні інформаційні технології, які є засобом одержання та переробки інформації, дають змогу використовувати раціональні методи економічного аналізу діяльності підприємства
Ефективність трудової діяльності керівника	Від ефективної трудової діяльності керівника залежить вибір напряму розвитку організації та розроблення комплексної програми дій для вирішення пріоритетних завдань підприємства.
Рівень кваліфікації працівників підприємства	Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів підприємства забезпечує: виконання поставлених завдань; прийнятих управлінських рішень; зростання продуктивності праці, що дає змогу досягти запланованих результатів діяльності підприємства.
Ресурсне забезпечення	Розроблення планів матеріально-технічного забезпечення виробництва дозволяє акумулювати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, які необхідні для вирішення поставлених завдань.
Технологія виробництва	Важливою передумовою ефективного планування економічного розвитку підприємства є оцінка відповідності технології виробництва стратегії розвитку підприємства.
Економічна безпека підприємства	Одна з умов економічного розвитку, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування підприємства і високий потенціал розвитку в майбутньому.

На процес реалізації керівництвом підприємства функції планування економічного розвитку впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. Основні фактори впливу на зовнішнє середовище організації розглянуті вище, отже звернемо увагу та проаналізуємо вплив

факторів внутрішнього середовища організації на планування економічного розвитку підприємства.

Таким чином, внутрішні фактори впливу на формування забезпечуючої системи підприємства можна визначити як економічні можливості підприємства, пов'язані із сукупністю різноманітних ресурсів, які є у наявності або можуть бути мобілізовані з певних джерел для їх використання у господарській діяльності з метою посилення конкурентних переваг, вдосконалення менеджменту підприємства та досягнення поставлених стратегічних та тактичних цілей.

Висновок до розділу 1

1. З точки зору менеджменту, логістика інтерпретується як організація планування та управління підготовкою й цілеспрямованим використанням засобів та послуг, необхідних для вирішення конкретних завдань. Логістика переслідує мету попередньої підготовки визначеного товару у визначений час при мінімальних витратах;

2. Логістична система має свою структуру і зміст, що особливо яскраво виявляються на рівні мікро логістики. Незважаючи на комплексність та єдину цілісність множини різновидних складових, логістична система, проте, може бути умовно розділена на певні функціональні області: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну;

3. Значення системи логістичного управління для підприємств готельного господарства дуже велике. Від його правильної організації залежить стан справ на підприємстві, якість обслуговування споживачів. Іншими словами, це не лише забезпечує нормальну роботу підприємств готельного господарства, але в сукупності з іншими якісними характеристиками її діяльності визначає її положення на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HILTON AND RESORTS», М. КИЇВ

2.1. Аналіз ефективності управління внутрішніми логістичними процесами у готелі «Hilton and Resorts»

Готель «Hilton and Resorts» - об'єкт дослідження – знаходиться поруч у центрі міста Києва на Бульвар Тараса Шевченка, 30 у безпосередній близькості до основних транспортних розв'язок. Завдяки цьому за 10-15 хвилин можна легко дістатися до центру Києва - до вулиці Хрещатик і Майдану Незалежності, Центрального залізничного вокзалу. До послуг бізнес-туристів і екскурсантів 262 номер, в числі яких кімнати категорії «стандарт» і «покращений», а також номери VIP-рівня: делюкс, люкси і апартаменти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість номерів у готелі «Hilton and Resorts» у 2017 році

Категорія	Кількість	Вартість проживання в добу за 1 місце (із ПДВ), євро
Стандарт одномісний	58	350
Стандарт двомісний	145	390
Покращений двомісний	59	440
Бізнес	12	550
Делюкс	4	580
Люкс	2	650
Апартаменти	1	1095

Комфортабельні номери обладнані всім необхідним для гостей: зручним робочим місцем, LCD телевізором з супутниковим телебаченням, телефоном, сейфом, міні-баром, індивідуальною системою кондиціонування та безкоштовним високошвидкісним Wi-Fi. Крім того, в готелі передбачений відпочинок людей з обмеженими фізичними можливостями та алергозалежних. Номерний фонд готелю розбитий на номери для курців і некурців.

Перелік послуг готелю наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Послуги готелю «Hilton and Resorts»

- цілодобово охороняється паркінг;	- конференц- сервіс;	- літній майданчик;
- камера схову і цінностей гостей;	- бізнес- центр;	- бар з верандою;
- room service;	- салон краси;	- бронювання квитків на будь-які види транспорту;
- ресторан;	- масажні кабінети;	- банкомат;
- лобі- бар;	- фітнес- зал;	- консьєрж-сервіс;
	- послуги пральні та хімчистки;	- пункт обміну валют.
	- трансфер;	

Для безпеки гостей і персоналу по всьому периметру будівлі, у внутрішніх приміщеннях громадського призначення ведеться відео-спостереження. Гостьові та службові зони, а також входи/виходи в приміщення особливої уваги обладнані системою контролю доступу.

Розрахунковий час 12.00. Час заїзду 14.00. Ранній заїзд з 6:00 до 12:00 оплачується в розмірі 50% від вартості номера без сніданку. Сніданок в день заїзду надається за бажанням гостя і потребує додаткової оплати. Пізній виїзд до 18:00 оплачується в розмірі 50% від вартості номера без сніданку. Проживання в готелі дітей до 12 років у супроводі дорослих безкоштовно з урахуванням сніданку і без надання додаткового місця. Туристичний збір у розмірі 1% від вартості проживання без сніданку оплачується додатково.

В готелі є ресторан «The Park Kithen» з живою музикою, кафе-бар «H Bar», лобі-бар, кондитерська, літня тераса, кафе «Lobby Bar», 7 залів для проведення конференцій та ділових зустрічей, місткістю від 10 до 150 осіб, бізнес-центр, служба консьєржів, картинна галерея, тренажерний зал з безкоштовним цілодобовим доступом, безкоштовний паркінг на 68 місць. «Hilton and Resorts» - один з небагатьох готелів в центрі Києва зі своїм маленьким сквером.

Готель «Hilton and Resorts» - ідеальне місце для проведення конференцій, симпозіумів, тренінгів, семінарів, офіційних презентацій та переговорів. Залежно від форми заходів у конференц-залах можливі різні варіанти розстановки меблів: «Амфітеатр», «Круглий стіл» і «Клас». Конференц-зали укомплектовані

мультимедійними проекторами, екранами, звуко-підсилювачами та іншим необхідним обладнанням.

Таблиця 2.3

Характеристика конференц-залів готелю «Hilton and Resorts»

Назва	Площа	Кількість місць
«Amsterdam»	30 кв.м	До 10
«New York»	40 кв.м.	До 20
«Istambul»	45 кв.м.	До 16
«San Francisco»	75 кв.м.	До 70
«Municc»	90 кв.м.	До 90
«Dallas»	140 кв.м.	До 150

Готель «Hilton and Resorts» постійно працює над поліпшенням якості сервісу, керуючись основними принципами про охорону природи. Готель прагне звести до мінімуму свій вплив на навколишнє середовище шляхом застосування ультрасучасних технологій та практичних методик використання матеріальних та природних ресурсів.

Готель«Hilton and Resorts» заслужено, вже другий рік поспіль, отримав нагороду «Кращий АРТ Готель України» (2015 р. і 2016 р.) , «Certificate of Excellence» і «Travellers 'Choice» в номінації Hotels for Service і Top Hotels від Trip Advisor (2016).

Організаційна структура управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують та розвиваються як єдине ціле. В готелі «Hilton and Resorts» саме організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством. У даному випадку вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є генеральний директор. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник. В готелі «Hilton and Resorts» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи.

Розглянемо лінійно-функціональну організаційну структуру готелю «Hilton and Resorts» на рис. 2.1.

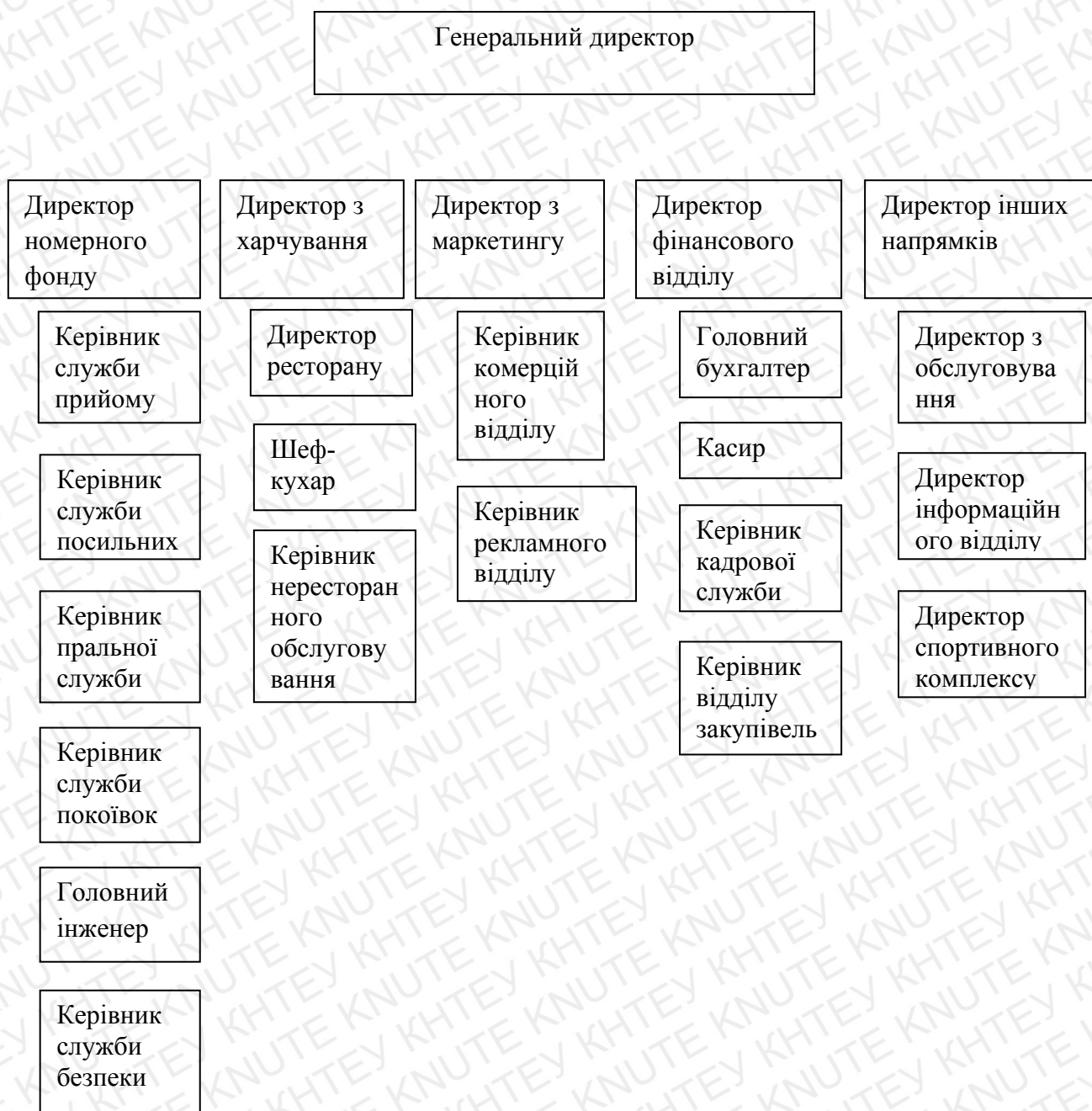


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Hilton and Resorts»

В готелі «Hilton and Resorts» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

1. Адміністративна. Генеральний директор: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття

рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

2. Операційна – служба прийому та розміщення, номерний фонд, ресторанный служба, відділ банкетного сервісу та клубного обслуговування – забезпечують створенні та реалізацію основних та додаткових послуг готелю. Інженерна служба, енергетична, транспортна та складська служби забезпечують безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії, своєчасне завезення всіх ресурсів на підприємство та ін.
3. Безпека – служба безпеки – забезпечує безпеку проживання гостей та охорону матеріальних цінностей готелю.
4. Логістична – відділ закупок займається закупівлею обладнання, техніки, продуктів споживання та інших матеріалів, необхідних для функціонування готелю
5. Маркетингова – відділ продажів та маркетингу
6. Кадрова – відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу у збільшенні штату працівників.
7. Еккаунтинг – бухгалтерія - облік всіх господарських операцій підприємства.
8. Фінансова – фінансовий директор – здійснює всі фінансові операції підприємства.
9. Інвестиційна – генеральний директор та директор фінансового відділу - визначення обсягу інвестицій на майбутній період, визначення форм інвестування, формування інвестиційного портфелю, контроль за ефективним використанням інвестицій, визначення основних інвесторів.
10. Інноваційна – відділ продаж та маркетингу.
11. Автоматизація, комп'ютеризація, інформаційне, програмне, інформаційно-технічне забезпечення – відділ інформаційних технологій - забезпечення ефективного та безперебійного функціонування оргтехніки підприємства

12. Зовнішньоекономічна - відділ продаж та маркетингу - укладання договорів з іноземними партнерами.

Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є актуальною темою. Саме тому спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Підприємство являє собою загальну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Бізнес процеси готелю мають наступні важливі риси:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями;
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій чи іншій організації.

Потоки гостей (проживаючих), які є головним видом потоків в логістиці готельних послуг і для яких власне створені та функціонують готелі різноманітних типів, видів та величин, у готельному бізнесі відображаються у вигляді їх інформаційної та фінансової проєкції, тобто інформаційних і фінансових потоків. Пов'язано це з тим, що ресурсна база готелів для прийому гостей суворо обмежена (номерним фондом) як в кількісному, так і у вартісному планах. Тому головними властивостями потоку гостей у готелях стають його інформаційні та фінансові показники, тобто інформаційні та фінансові потоки, що генеруються здебільшого потоком гостей.

Грунтуючись на визначенні інформаційних, фінансових і сервісних потоків, у готелі формують організаційну структуру логістичної системи, яка представляє собою взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ логістичної системи готелю.

Розглянемо організаційну структуру логістичної системи управління готелем «Hilton and Resorts» на рис. 2.2.

До її внутрішнього середовища належать чотири підсистеми, до зовнішнього - організовані та неорганізовані споживачі, банки, готелі-

конкуренти та посередники. Джерелами всіх фінансових та більшої частини інформаційних потоків є гості. Логістичні потоки, що виникають між готелем та гостями, збільшуються та перерозподіляються посередниками. Обслуговування інформаційно-фінансових потоків між складовими зовнішнього та внутрішнього середовища логістичної системи готелю здійснюють банківські установи. Інформаційна взаємодія чотирьох підсистем внутрішнього середовища визначає логістичну діяльність готелю.

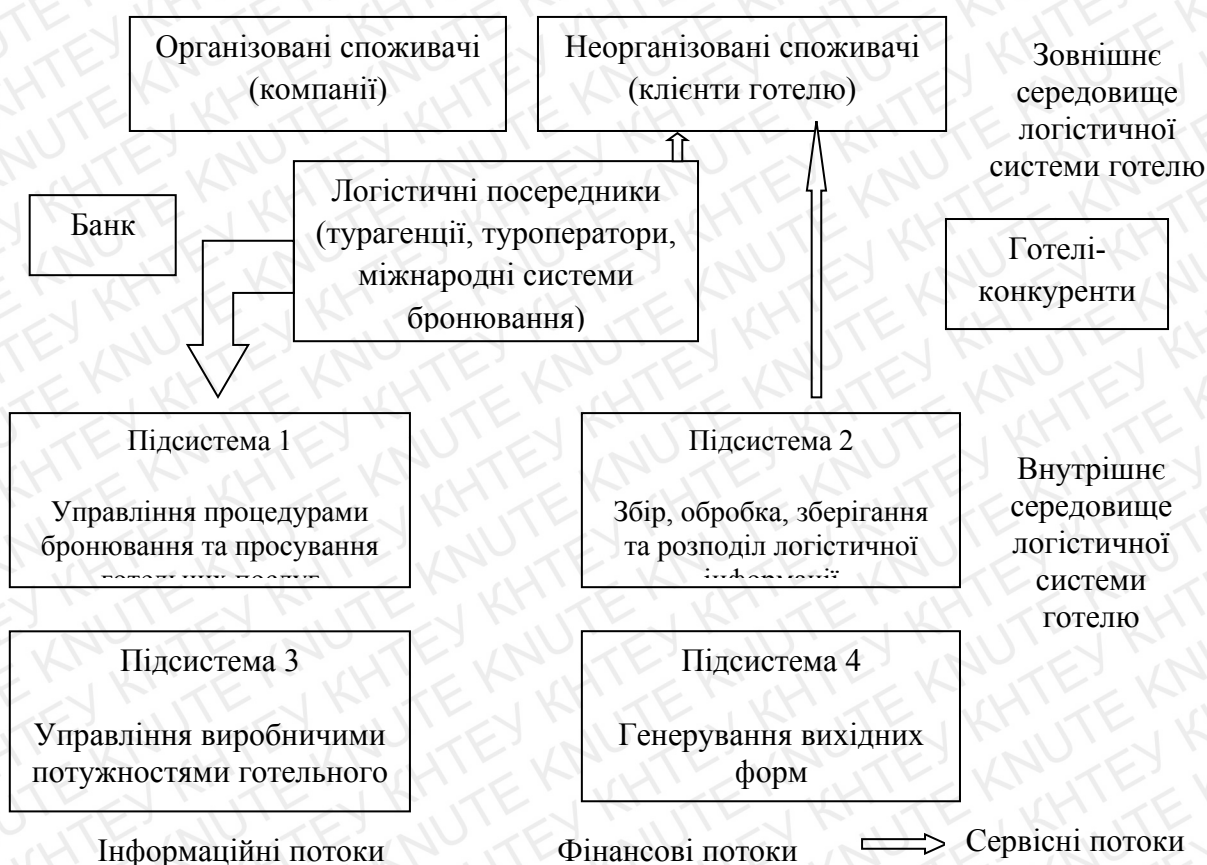


Рис. 2.2. Організаційна структура логістичної системи управління готелем «Hilton and Resorts»

Вся логістична діяльність готелю визначається інформаційною взаємодією чотирьох основних підсистем у внутрішньому середовищі і обумовлена:

- необхідністю створення і підтримки безперервного зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища логістичної системи (підсистема № 1);

- необхідністю управління різноманітним інформаційним потоком на всіх етапах логістичної діяльності і стадіях взаємодії споживача та послуги (підсистема № 2);
- потребою оптимізації використання усіх видів внутрішніх ресурсів готелю в процесі формування замовлень і виробництва послуг (підсистема № 3);
- необхідністю обробки та інтерпретації результатів діяльності готелю (підсистема № 4).

Розглянемо представлені підсистеми більш докладно.

Підсистема № 1 відповідає за логістичні канали зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища ЦЛС і характеризується безпосередньою взаємодією із споживачами у процесі просування послуг на ринок і формування замовлень. У рамках цієї підсистеми має здійснюватися вибір комунікаційних каналів бронювання готельних послуг, оптимізація системи обробки та обліку документообороту з бронювання послуг, організація руху ресурсопотоків для впливу на споживачів засобами прямого маркетингу, визначення вузлових точок впливу на споживачів, оптимізація руху ресурсопотоків рекламної діяльності, розробка політики та схем фінансового стимулювання учасників бізнесу (знижки, комісійні, преміальні), розробка фінансових схем і контроль руху грошових потоків.

Підсистема № 2 відповідає за весь комплекс операцій з управління зовнішніми і внутрішніми потоками інформації і об'єднує фахівців, устаткування і процедури для збору, обробки, аналізу, зберігання і розподілу логістичної інформації. Управління логістичними процесами в рамках цієї підсистеми переважно здійснюється за підтримки єдиної автоматизованої системи управління (АСУ).

Підсистема № 3. У рамках цього елемента логістичної системи здійснюється безпосередній вплив на параметри внутрішніх ресурсів готелю – трудові (персонал), управлінські, технічні (об'єкти матеріально-технічної бази), фінансові і часові. У цьому зв'язку дуже важливий повноцінний інформаційний обмін аналізованої підсистеми з іншими елементами внутрішнього середовища ЦЛС. Так, на основі інформації про параметри поточних замовлень і прогнозних

даних з перших двох підсистем тут здійснюється планування майбутніх потреб у ресурсах при використанні механізмів ціноутворення, мотивації персоналу.

У підсистемі № 4 інтерпретуються дані, що надходять від усіх розглянутих елементів ЦІС, обробляються і розподіляються у формі звітів для внутрішніх і зовнішніх користувачів. У результаті руху інформаційних, фінансових і сервісних потоків у логістичній системі готельного підприємства утворюються ділянки, де концентрація всіх потоків в однакові моменти часу є найбільшою. Це так звані точки або вузли накладення ресурсопотоків. Формування таких вузлів відбувається не випадково. Прийняті в готелі правила обслуговування, форми і методи розрахунків, характер руху інформації між компаніями і готелем, між гостями і персоналом, а також внутрішніми службами в процесі обслуговування природним чином формують параметри вузлів і визначають їх місце розташування по відношенню до організаційної структури готельного підприємства – конкретних служб і відділів.

У результаті суміщення запропонованої структури центральної логістичної системи з адміністративною сіткою готельного підприємства отримані вузли перетину ресурсопотоків.

Як показав аналіз, всі вузли відкриті для постійного управлінського впливу і саме в них повинні концентруватися основні ресурси управління готелем.

Розглянемо та проаналізуємо більш детально сутність, структуру, складові елементи, а також властивості та характеристики кожного з поданих вузлів, які наглядно зображені на рис. 2.3.

Вузол 1. Це вузол банківського та касового обслуговування розрахунків готелю, основу якого становлять банківські та касові рахунки. Його формування визначається потребою здійснення розрахункових та облікових операцій на підприємстві. В адміністративній мережі готелю він пов'язаний із відділом бухгалтерії, яка відповідає за зв'язок з банком, організацію безготівкових розрахунків зі споживачами послуг, підрядниками, веде облік руху готівкових грошових засобів у готельному підприємстві. Структуру такого вузла утворюють два види потоків - зовнішній та внутрішній.

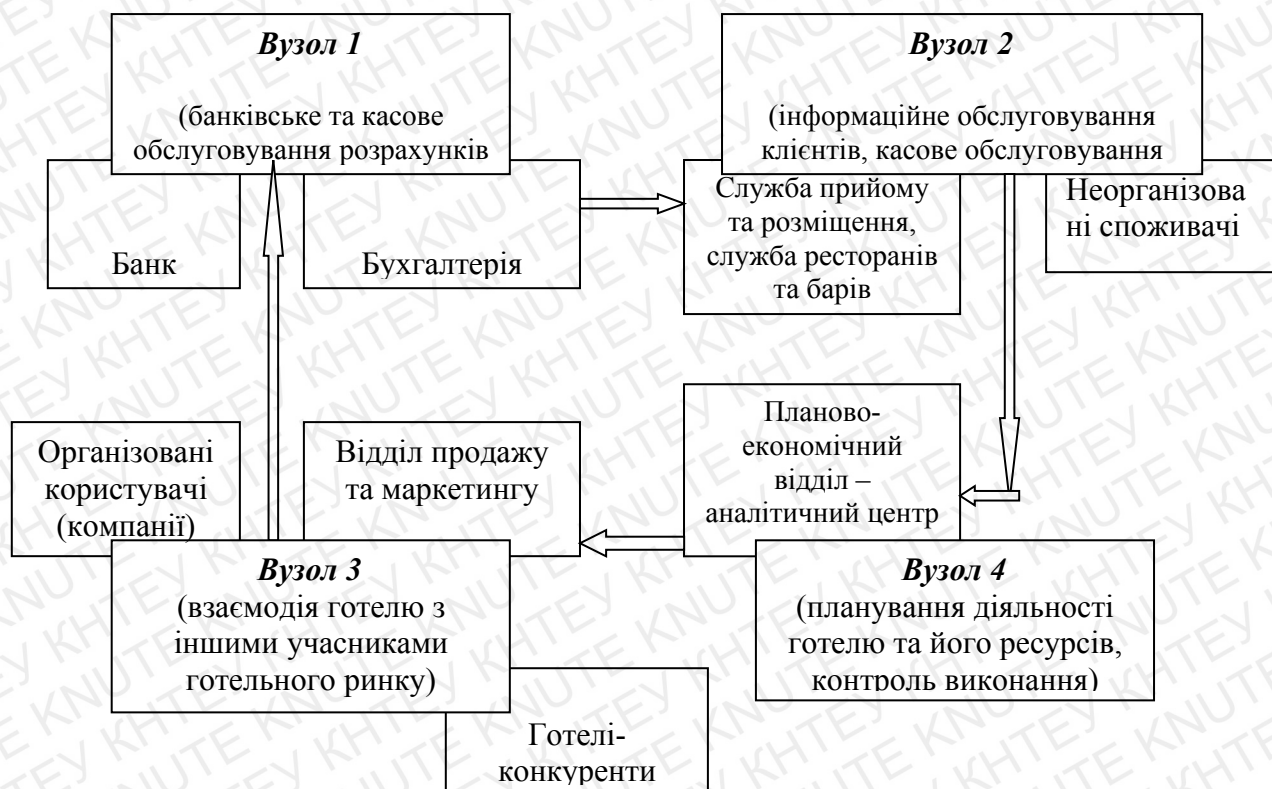


Рис. 2.3. Структура центральної логістичної системи з адміністративною сіткою готельного підприємства «Hilton and Resorts»

До перших належать зовнішні інформаційні потоки (договори, рахунки, платіжні документи), які обслуговують зовнішні фінансові, що проходять через цей вузол, і характеризують оплату вже наданих або майбутніх послуг. Серед внутрішніх потоків відрізняють сукупність вхідних та вихідних з вузла потоків документації з елементарних логістичних пунктів (довідки, звіти, бухгалтерські форми), що забезпечують інформаційну підтримку інших вузлових служб готелю. Наявність двох видів потоків стосовно логістичної системи визначає змішаний тип такого вузла. Крім цього, склад і поточні параметри вузла 1 здійснюють безпосередній вплив на вузли 2 і 3 та опосередкований вплив на вузол 4.

Вузол 2. Його формування характеризується тим, що походження вхідних і вихідних ресурсопотоків визначається безпосереднім зв'язком відповідних служб готелю зі споживачами. Це вузол інформаційного обслуговування клієнтів готелю (бронювання, ресепшн), а також касового обслуговування готівкових

розрахунків (каси порт'є, ресторанів та барів). Вузол 2, насамперед, пов'язаний зі службою прийому та розміщення (відіграючи роль інформаційного посередника між гостями та внутрішніми службами готелю, вона виконує функції інформаційного центру), а також зі службою ресторанів та барів. Структуру такого вузла становлять вхідні інформаційні потоки від гостей, що обробляють та спрямовують у різні підрозділи готелю.

Вхідні фінансові потоки від клієнтів (готівка та кредитні картки) перетворюються на інформаційні (рахунки, інформація в електронній системі) та направляються для подальшої обробки у вузли 1 і 3 та опосередковано на вузол 4. Наприклад, заявка на прийом групи гостей, що отримали у відділі бронювання, генерує інформаційні потоки на вузол 3 (про кількість групи, терміни заїзду тощо - для аналізу можливостей готелю у вказаний період і визначення ціни), а також на вузол 1 (з метою організації розрахункових операцій з обслуговування групи).

Вузол 3 є ключовим, адже в ньому формується база клієнтів готелю; готуються, укладаються й обслуговуються договори з Надання послуг; розробляються та затверджуються тарифний і маркетингові плани. В адміністративній структурі готелю вузол 3 прив'язаний до відділу продажу та маркетингу, а його склад становлять зовнішні інформаційні потоки від організованих споживачів.

Цей вузол теж змішаний і має безпосередній вплив на всі інші вузли. Приміром, у процесі використання інструментів маркетингу, зокрема механізму ціноутворення, можуть змінюватися параметри вхідного потоку з бронювання послуг па вузлі 2, обсяги проведення розрахункових операцій на вузлі 1 та виконане коригування фінансових показників і планів на вузлі 4.

Вузол 4. Наявність цього вузла визначається потребою планування діяльності готелю та його ресурсів, здійснення аналітичної роботи, контролю щодо виконання планів, а також можливою зміною показників. Відповідно на такий вузол 4 надходять потоки інформації про стан і параметри інших вузлів; ці потоки обробляють і розподіляють у вигляді планів, кошторисів служб тощо.

Таблиця 2.2

Завдання управління ресурсопотоками в інформаційно-фінансових вузлах готелю на стадіях логістичної діяльності

Вузли та вузлові відділи	Етапи логістичної діяльності		
	1. Планування ресурсопотоків	2. Організація руху	3. Контроль та облік
Вузол № 1 (бухгалтерія)	1.1.1. Забезпечення розрахункових операцій 1.1.2. Упорядкування податко-обкладання	1.2.1. Обслуго-вування безготівкових розрахунків 1.2.2. Облік витрат та надходжень 1.2.3. Організація бухгалтерії	1.3.1. Контроль відхилень та невідповідностей в параметрах сервісних та фінансових потоків за продуктом 1.3.2. Облік дебіторської заборгованості за споживачами 1.3.3. Організація руху внутрішньої документації
Вузол № 2 (служба прийому та розміщення, служба ресторанів та барів)	2.1.1. Вивчення параметрів, характеристик та особливостей пакету послуг працівниками служб 2.1.2. Інформування гостей про розробку нового продукту 2.1.3. Формування попередніх замовлень	2.2.1. Організація продажу за попередніми заявками 2.2.2. Касове обслуговування реалізації пакету за готівку в готелі 2.2.3. Організація руху внутрішніх інформаційних потоків у процесі виробництва та споживання продукту	2.3.1. Контроль руху інформаційних потоків у процесі обслуговування, врахування (облік) зауважень та побажань споживачів продукту
Вузол № 3 (відділ продажу та маркетингу)	3.1.1. Дослідження особливостей конгресно-виставкової діяльності 3.1.2. Прогноз туристичних прибуттів 3.1.3. Аналіз вимог споживачів до послуг 3.1.4. Визначення параметрів та характеристик пакету 3.1.5. Установлення ціни продукту 3.1.6. Прогноз обсягів продажу 3.1.7. Визначення основних напрямків маркетингової політики	3.2.1. Використання комунікаційних каналів 3.2.2. Застосування маркетингових задач до впливу на сервісні та фінансові потоки 3.2.3. Оформлення договорів та угод 3.2.4. Ведення бази даних з корпоративних клієнтів – покупців продукту 3.2.5. Відслідковування статистики продажу	3.3.1. Співставлення параметрів планових та фактичних обсягів сервісних та фінансових потоків 3.3.2. Коригування параметрів продукту 3.3.3. Моніторинг відповідності параметрів пакету стандартам обслуговування 3.3.4. Створення зворотного зв'язку за результатами обслуговування 3.3.5. Аналіз уподобань споживачів продукту
Вузол № 4 (Планово-економічний відділ – аналітичний центр)	4.1.1. Визначення собівартості пакету послуг. 4.1.2. Планування обсягів 4.1.3. Планування потреб трудових та фінансових ресурсів до розробки та реалізації продукту 4.1.4. Оцінка можливих ризиків	4.2.1. Організація фінансового обліку за параметрами продукту	4.3.1. Відслідковування відхилень планових показників собівартості, доходу, рівнів ризику тощо. 4.3.2. Підготовка рекомендацій для відділу продаж за особливостями роботи з продуктом на підставі отриманих даних

Як бачимо, вузлові впливи охоплюють усю організаційно-управлінську структуру готельного підприємства. Більше того, прямий та тісний характер взаємодії вузлів 1 і 3 у логістичній діяльності готелю свідчить про необхідність безпосередньої участі відповідних служб в організації й оперативному управлінні всіма логістичними процесами в готелі загалом. За стратегічного управління та планування процесів потрібно розробляти технології взаємодії представників усіх вузлових служб, що дасть змогу підвищити ступінь координації та узгодженість служб, мінімізувати можливі збої в роботі, ефективніше здійснювати управління ресурсопотоками готелю у вузлах їх перетину на кожному етапі логістичного процесу - планування, організації й контролю. Наприклад, на стадії планування у вузлі 2 формують заявки на майбутні періоди, завантажують дані до комп'ютерної системи, визначають параметри (обсяг потоку гостей, рівень неявки) з метою бронювання місць понад наявних.

У вузлі 3 прогнозують стан ринку та туристичних прибуттів, планують обсяги сервісних потоків і можливостей готелю на майбутні періоди, формують цінові пропозиції на конкретні прибуття, розробляють маркетинговий план. У вузлі 4 готують необхідну планову документацію з ресурсопотоків, розраховують потреби фінансових і трудових ресурсів, здійснюють розрахунки собівартості з окремих готельних продуктів.

На етапі організації ресурсопотоків на вузлі 1 обслуговують безготівкові розрахунки, кредитні картки клієнтів, обробляють звіти касирів, організують бухгалтерський облік. Вузол 2 виконує касове обслуговування готівкових розрахунків у готелі, сприяє руху внутрішніх інформаційних потоків у процесі обслуговування, забезпечує надання додаткових послуг і вирішення поточних питань. У вузлі 3 оформляють договори й угоди, ведуть та оновлюють базу даних корпоративних клієнтів, застосовують необхідні маркетингові інструменти до впливу на параметри ресурсопотоків. Аналітичний центр (вузол 4) здійснює фінансовий облік, облік робочого часу, що оплачується, тощо.

На стадії контролю та обліку ресурсопотоків бухгалтерія (вузол 1) виявляє невідповідності параметрів потоків послуг і пов'язаних з ними фінансових потоків, здійснює облік дебіторської та кредиторської заборгованостей, фінансовий та управлінський облік. Служби прийому та розміщення, ресторанів і барів (вузол 2) ведуть облік і коригують рівень неявки з різних видів бронювання, складають та оновлюють список постійних клієнтів. Відділ продажу та маркетингу аналізує характеристики фактичних потоків, послуг (прибуттів) за корпоративними клієнтами, коригує цінову політику, досліджує та здійснює облік уподобань споживачів, звітує про роботу готелів-конкурентів. При цьому аналітичний центр відстежує відхилення фактичних властивостей ресурсопотоків від планових показників та зміни собівартості послуг, вивчає фінансово-господарську діяльність готелю.

Запропонований варіант поетапного планування діяльності вузлових служб готелю рекомендується здійснювати при розробці нових готельних продуктів і туристичних програм обслуговування, стимулювання роботи агентів ринку, розробці спеціальних програм і меню в ресторанах готелю, вдосконаленні системи якості, розробці системи заохочення постійних клієнтів, програм клубного членства і т. ін. У кінцевому підсумку це сприятиме зростанню якості послуг, що надаються, прискоренню і підвищенню надійності розрахунків, максимізації доходів готелю, створить основу для збільшення конкурентного потенціалу підприємства в довгостроковому періоді.

Далі розглянемо як працює розглянута вище логістична структура закупівель у готелі «Hilton and Resorts».

Господарські зв'язки між постачальниками і готельними комплексами поділяються на: а) прямі та опосередковані; б) тривалі та короткострокові; в) транзитні та складські.

Прямі – це зв'язки з безпосереднього постачання товарно-матеріальних ресурсів від постачальників до готелю. Опосередковані – коли задіяний хоча б один постачальник.

В готелі використовуються прямі зв'язки, тому що саме вони вважаються найекономічнішими і прогресивними, оскільки вони:

- а) виключають посередників;
- б) зменшують витрати обігу та документообігу;
- в) зміцнюють взаємини між постачальниками та готельним комплексом;
- г) забезпечують регулярний та стабільний характер постачання.

За формами організації постачання готелів розрізняють транзитну і складську форми. За транзитної – ресурси минують проміжні бази і склади, це прискорює доставку і скорочує транспортно – заготівельні витрати. Але при цьому є обмеження, які стосуються передусім транзитних норм відправки, менше яких постачальник не приймає замовлення до виконання. Також у випадку матеріалів з невеликою потребою це збільшує власні товарно-матеріальні запаси готелю і відповідні витрати.

За складської форми постачання готелів здійснюється через проміжні склади. Така форма постачання вигідна для задоволення дрібних потреб готелю, оскільки передбачає менші транзитні норми (мінімальні норми ресурсів). Поставки здійснюються дрібними партіями, при цьому збільшується їх частота, це скорочує власні товарно-матеріальні запаси готелю, але виникають додаткові витрати на складську переробку, також потрібне транспортування з проміжних складів. Вибір форми постачання визначається за допомогою економічних розрахунків з метою знаходження найбільш економічного варіанту для готелю.

В готелі «Hilton and Resorts» раціонально використовуються обидві форми організації постачання для різних видів товарів та послуг. Розглянемо основним постачальників готелю в табл.2.4.

Такі постачальники, як Швейна фабрика «Еней-плюс», Концерн «Ярослав», Фабрика «Віка», здійснюють поставку своїх товарів раз на рік та якщо це потрібно. Постачальники ТК-Домтекс, Betta, ТОВ Денрос здійснюють поставку раз в місяць, оскільки це засоби гігієни та засоби для прибирання.

Постачальники з готелем знаходяться в гарних стосунках, затримки у поставці товару не буває, необхідності змінювати постачальників не виникає.

Таблиця 2.4

Характеристика постачальників готелю «Hilton and Resorts»

Постачальник	Товар	Адреса, телефон	
Для готелю			
Швейна фабрика «Еней-плюс»	- подушки, - ковдри	м.Київ, вул. Жмеринська 22Б, оф.410 тел.: (044) 407-19-66 E-mail: eney.plus@gmail.com	
Концерн «Ярослав»	- простирадла, - підковдри, - наволочки	м. Київ, вул. Автозаводська, 2 Тел/факс: (044) 468-90-04, (044) 468-90-05, (044) 430-55-43 E-mail: reception@yaruslav.ua	
Фабрика «Віка»	- матраци -наматрац-ники	м. Київ, вул. Гарматна, 4 тел.(044) 332-28-71 E-mail: zakaz@matrasnazakaz.kiev.ua	
ТК-Домтекс	- рушники	м. Київ, вул. Серафимовича,3А тел.: (044) 239-20-03, 574-40-11, 594-52-82 E-mail: apopov@tk-domtex.com.ua	
Betta	- рукавички для прибирання - пакети для сміття, серветки, губки для прибирання, миючі засоби	м. Київ, вул. Струтинського 6, пов.5, оф. 500. тел.: (044) 594- 64-04,(044) 594- 64-05.	
ТОВ Денрос	- зубна паста - засоби для волосся - мило туалетне - гелі для душу	м. Київ, проспект Перемоги, 67 тел/факс: (044) 205-36- 61 тел: (044) 229-11 -82, E-mail: denros@i.kiev.ua	
Для ресторану при готелі			
Постачальник	Продукт	Адреса, телефон	Частота поставок
ЗАО «Українська фруктово-овочева компанія»	- овочі - фрукти	м. Київ, вул. Щорса 29	2/тиждень
«Галаксі»	- м'ясо і м'ясна продукція	м. Київ, вул. Бориспільська 7 тел: (044)592-64-85 Факс: (044)502-50-59	2/тиждень
«Авігаль»	- м'ясо	м. Київ, вул.Кіквідзе 17-а	2/тиждень
«Ряба»	- курка - яйця	м. Київ, вул.Кіквідзе 17 тел.: (044)501-45-17	2/тиждень
ООО «Рибка»	- риба та морепродукти	м. Київ, пр-т Московський, 21 тел.: (044)332-91-90, (067)358-70-7	2/тиждень
«Август-Кий»	- бакалійна продукція	вул. Лугова 9, тел.: (044) 496-14-96	1/тиждень
Лакталіс-Україна	- молоко та молочна продукція	м. Київ, вул. Естонська 120, тел.: (044) 590-28-68	7/тиждень
ВАТ «Київхліб»	- хлібобулочні вироби	м. Київ, вул. Межигірська 83, тел. (044) 277-70-31	7/тиждень
«Вінлайн» ТОВ	- напої	м. Київ, вул. Радищева 10/14, тел.: (044) 206-23-80	2/тиждень
«Вінніфрут» ВАТ	- соки	м. Київ, вул. Саксаганського 53/80, тел. (044) 287-62-23	2/тиждень

Постачальники харчових продуктів: ЗАО «Українська фруктово-овочева компанія», «Галаксі», «Авігаль», ООО «Рибка», «Ряба», «Вінлайн» ТОВ, «Вінніфрут» ВАТ здійснюють поставку 2 рази на тиждень. Постачальники Лакталіс-Україна, ВАТ «Київхліб» поставляють товар кожного дня, «Август-Кий»ООО - раз на тиждень.

Готель співпрацює з постачальниками за господарським договором.

У договорах указуються найменування товарно-матеріальних ресурсів, кількість, асортимент, комплектність, якість і сортність із зазначенням стандартів і технічних умов, вимоги до упаковки і тари, терміни постачання, загальний термін дії договору, ціна товарно-матеріальних ресурсів, їх загальна вартість, умови оплати, передбачається відповідальність сторін за дотримання умов договорів.

У практиці готельного бізнесу застосовується два варіанти організації забезпечення готелів ТМР:

1. Самовивезення (готель замовляє транспорт, при цьому застосовуються м'які вимоги до транспортного засобу, упаковки, тари, вантажоперевезень);
2. Централізована доставка, коли готель та постачальник утворюють єдиний логістичний організм, мета якого – оптимізувати сукупність матеріальних потоків. Для цього застосовуються оптимальні (розрахункові) схеми завезення, визначаються раціональні розміри партій та частота завезення, оптимальні маршрути і графіки завезення, створюється парк спеціалізованих транспортних засобів.

У готелі використовують централізований спосіб доставки, перевагами якого є:

- а) ефективне використання транспорту і складських площ готелю;
- б) оптимізація товарно-матеріальних запасів готелю;
- в) підвищення якості і рівня матеріально-технічного забезпечення;
- г) оптимізація розмірів партій поставки товарно-матеріальних ресурсів.

При нормуванні товарних запасів часто використовуються такі методи:
–метод техніко-економічних розрахунків;

- економіко-статистичний метод;
- метод експертних оцінок;
- економіко-математичні методи.

У готелі «Hilton and Resorts» для нормування товарних запасів використовується найпростіший приклад визначення нормативу запасів у сумі і в днях це метод екстраполяції (трейдовий метод), який переносить темпи, що склалися в минулому, на майбутнє.

Найпоширенішими методами закупівлі, якими користуються в готелі «Hilton and Resorts» є наступні методи:

Закупівля товару однією партією. Метод передбачає постачання товарів великою партією за один раз (оптові закупівлі). Його переваги: простота оформлення документів, гарантія постачання всієї партії, підвищені торгівельні знижки. Недоліки: велика потреба в складських приміщеннях, уповільнення оборотності капіталу.

Регулярні закупівлі дрібними партіями. В цьому випадку покупець замовляє необхідну кількість товарів, яка поставляється йому партіями протягом певного періоду. Переваги такі: прискорюється оборотність капіталу, оскільки товари оплачуються у міру вступу окремих партій; досягається економія складських приміщень; скорочуються витрати на документування постачання, оскільки оформлюється лише замовлення на все постачання. Недоліки: вірогідність замовлення надлишкової кількості; необхідність оплати всієї кількості, визначеної в замовленні.

Здобуття товару в міру необхідності. Цей метод схожий на регулярне постачання товарів, але характеризується наступними особливостями:

- кількість не встановлюється, а визначається приблизно;
- постачальники перед виконанням кожного замовлення зв'язуються з покупцем;
- оплачується лише поставлена кількість товару;
- після закінчення терміну контракту замовник не зобов'язаний приймати і оплачувати товари, які ще лише мають бути поставлені. Переваги:

відсутність твердих зобов'язань до покупки певної кількості; прискорення звороту капіталу; мінімум роботи по оформленню документів.

Здебільшого готель використовує закупівлю товару однією партією (наприклад, закупівля форменого одягу працівникам готелю) і регулярні закупівлі дрібними партіями (закупівля товарів для міні-барів).

Система автоматизації складського обліку, яка використовується аналітичним відділом готелю, дозволяє здійснювати управління запасами підприємства і вирішувати такі завдання:

- забезпечення товарів за поточними замовленнями і для поповнення складських запасів згідно заданих правил, в т.ч. з урахуванням статистики продажів.
- довгострокове планування закупівель на підприємстві і формування замовлень за планами закупівель.

В ІС Управління торгівлею 8 підтримується кілька стратегій, за якими може здійснюватися управління запасами підприємства:

- об'ємно-календарне планування на основі прогнозу попиту;
- "Замовлення по точці перезамовлення (з фіксованим обсягом або з регулярним інтервалом поставки);
- "Замовлення під замовлення".

Різні стратегії поповнення запасу можуть бути призначені кожному товару на кожному складі індивідуально. Стратегія управління запасами підприємства може розраховуватись автоматично, на основі ABC / XYZ класифікації запасів. Також є можливість зміни стратегії управління запасами вручну.

За допомогою функціоналу "Формування замовлень за потребами" користувач має можливість розрахувати поточну потребу в товарах, ґрунтуючись на заданих методах забезпечення по цих товарах:

- за методом замовлення під замовлення необхідна кількість товарів розраховується виключно для забезпечення потреб за замовленнями.
- за методом підтримки запасу (min - max) програма пропонує забезпечити заданий максимум кількості товарів при кожному зниженні залишку до заданого мінімуму.

- за методом підтримки запасу (розрахунок за статистикою) програма буде прогнозувати витрати товарів згідно розрахованого за статистикою середньоденного споживання. У дні, коли залишок товарів знизиться до рівня, необхідного для поповнення запасу, автоматично буде запропоновано поповнити запас товарів.
- за методом підтримки запасу (розрахунок за нормою) програма поводитиметься аналогічно попередньому методу, але замість розрахованого середньоденного споживання буде використовуватися денна норма споживання, яку встановлює користувач.

Таким чином управління запасами підприємства в даному контексті полягає в тому, що ґрунтуючись на потребах в товарах, розрахованих за методами забезпечення, програма автоматично пропонує певну кількість товарів для замовлення.

Користувач має можливість коригувати, при необхідності, автоматично розраховану кількість товарів. Передбачена можливість переобрати постачальника, ґрунтуючись на порівнянні цін постачальників, зареєстрованих в програмі.

Основний ключовий чинник вибору постачальника – доставка. Виробничий процес у всьому світі нині заснований на логістичній zasadі «Точно в термін». За такого підходу на складі підприємства знаходиться мінімально потрібний обсяг ТМР або їх немає взагалі (за тзв. «поточного складування» або постачання «з коліс»). Отже і в готельному господарстві такий підхід має сенс, що означає підтримку складських товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) готелю лише на рівні, достатньому для забезпечення поточного процесу надання готельних послуг.

Отже, постачальники повинні це врахувати і організувати постачання готелю ТМР у відповідності з подібними вимогами готелю, а також координувати свої поставки відповідно до вимог готелю.

Логістична організація процесу постачання «Точно в термін» передбачає щотижневі, щоденні або навіть погодинні поставки і вимагає чіткості та

ретельності від постачальника. Порушення ритму поставок може уповільнити або взагалі зупинити виробничий процес готелю.

2.2. Економічний аналіз ефективності операційної діяльності готелю «Hilton and Resorts»

Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готелю у сучасних умовах потрібне застосування нових методів і аналітичних підходів до оцінки економічного стану го-телю в цілому і для вироблення стратегічних рішень в умовах невизначеності, ризику і неповноти інформації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства провадиться на підставі даних про фінансову звітність. По готелю «Hilton and Resorts» вихідні дані взяті з бухгалтерського балансу за три роки з 2015 по 2017 рік.

До основних показників фінансово-господарської діяльності належать: обсяг надання послуг, величина отриманого прибутку, рентабельність надання послуг, економія тих або інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості послуг, продуктивність роботи тощо. Основні показники, що характеризують результативність діяльності готелю «Hilton and Resorts», наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників господарської діяльності готелю «Hilton and Resorts», м. Київ за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показники, тис.грн.	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації послуг	28811	34789	29462	5978	-5327	20,75%	-15,31%
Інші операційні доходи	12830	437	392	-12393	-45	-96,59%	-10,30%

Інші доходи	86769	719309	223188	632540	-496121	728,99%	-68,97%
Разом чисті доходи	128410	754535	253042	626125	-501493	487,60%	-66,46%
Витрати	117970	733590	247606	615620	-485984	521,84%	-66,25%
Чистий прибуток	10440	20945	5436	10505	-15509	100,62%	-74,05%

Дохід готелю «Hilton and Resorts» у 2015 році становив 28811 тис.грн., у 2016 році зріс на 20,75% %, а вже у 2017 році зменшився на 15,31% ніж за 2016 рік та становив 29462 тис. грн.

Витрати у 2015 році становили 117970 тис. грн. В 2016 та 2017 рр. витрати становили 733590 тис.грн та 247606 тис.грн відповідно.

За результатами діяльності у 2015 році готель «Hilton and Resorts»отримав чистий прибуток у розмірі 10440 тис. грн., у 2016 році чистий прибуток збільшивсяна 100,62 % і становив 20945 тис.грн . У 2017 році компанія отримала прибуток у розмірі 5436 тис.грн, що на 74,05% менше, ніж у 2016 році.

Підсумовуючи фінансові результати варто зазначити, що прибутки готелю «Hilton and Resorts» є значними (рис. 2.5).

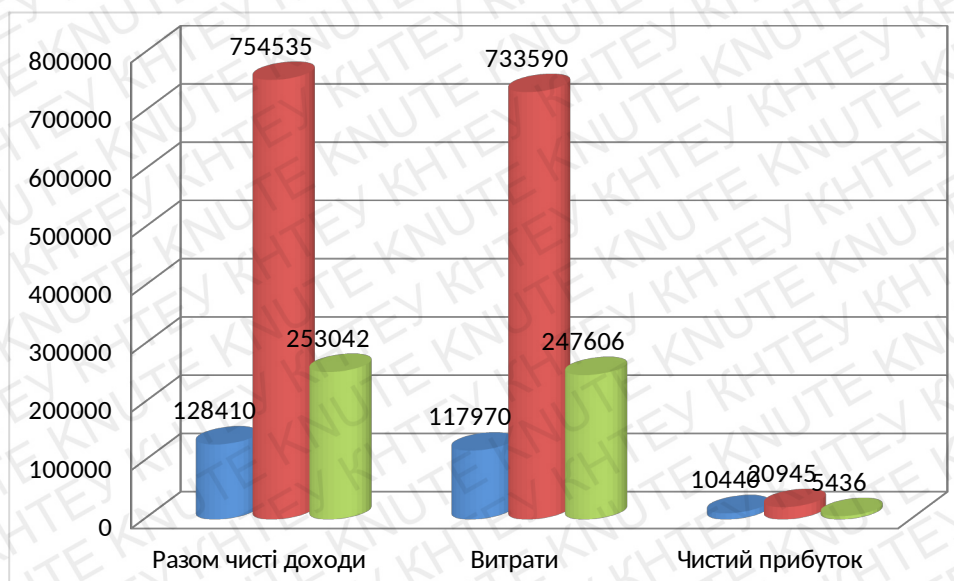


Рис. 2.5. Динаміка основних фінансових результатів готелю «Hilton and Resorts» за 2015-2017 рр.

Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками - прибутком і рентабельністю. Коефіцієнти рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (і доходу) готелю. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового

стану готелю. При аналізі надання послуг показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Показники рентабельності готелю «Hilton and Resorts» за 2015-2017 роки є досить високими (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення та динаміка показників рентабельності готелю «Hilton and Resorts» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016/201	2017/ 2016
Рентабельність сукупного капіталу готелю	0,015	0,044	0,031	0,03	-0,01
Рентабельність проданих послуг у готелі	0,416	0,704	0,202	0,29	-0,50
Рентабельність основної діяльності	0,089	0,029	0,022	-0,06	-0,01

Рентабельність сукупного капіталу залежить від продуктивності, обороту готельних фондів, ефективного використання основних фондів, податків та інших факторів. Цей показник вказує на ефективність використання оборотних і основних фондів готелю, тобто визначає, який дохід припадає на одиницю сукупного капіталу готелю. Як бачимо, цей показник є на досить непоганому рівні і складає в 2016 році 4,39%, а в 2017 році- 3,11%.

Рентабельність проданих послуг вказує, який середній дохід має готель на кожну одиницю реалізації, тобто вказує долю валового доходу, що припадає на грошову одиницю реалізованих послуг. Він дає можливість визначити величину доходів, які залишаються після відрахування собівартості і ПДВ, та інших витрат, відсотків за кредит, операційних витрат, сплати податків і утворення чистого прибутку. Даний показник також відображає взаємодію декількох факторів, таких, як ціни та обсяг надання послуг. Як бачимо з проведеного аналізу, то діяльність готелю «Hilton and Resorts» є досить ефективною, показник в 2016 році складає 70,37% , що на 29% більше, ніж у 2015 році, але в 2017 році цей показник на 50 % зменшився і склав 20,17%.

Рентабельність основної діяльності показує є також досить непоганим і складає 2,86% у 2016 році та 2,20% у 2017 році, що на 75 % менше, ніж у 2015 році. На рис. 2.6. зображено динаміку показників рентабельності готелю «Hilton and Resorts» за 2015 – 2017 рр.

Як бачимо, показники рентабельності діяльності готелю є досить високими, що свідчить про ефективність діяльності готелю в 2015-2017 роках.

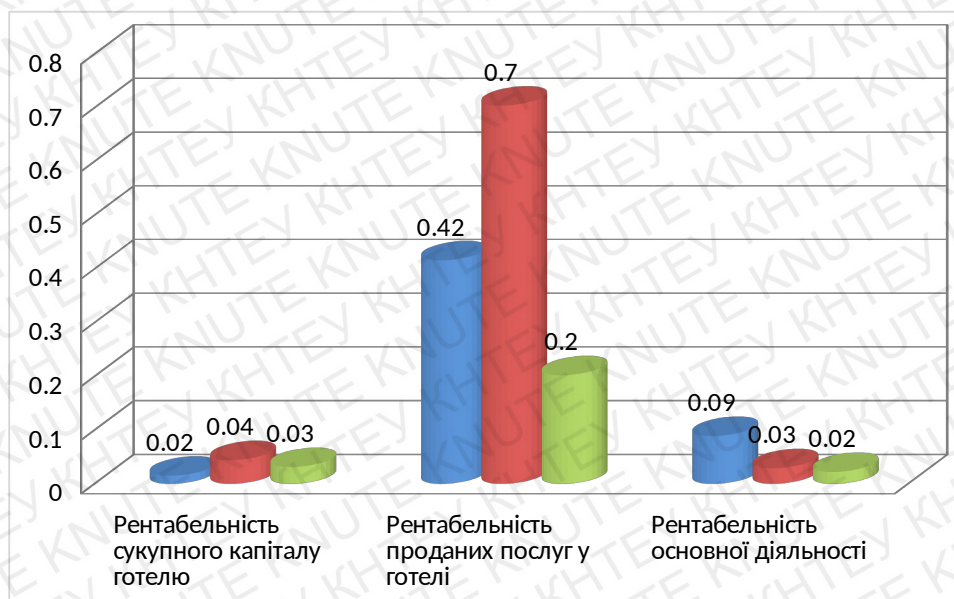


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності готелю «Hilton and Resorts» за 2015-2017 роки

Існує ряд коефіцієнтів, що характеризуються платоспроможністю підприємства. Рівень платоспроможності характеризується в першу чергу коефіцієнтами ліквідності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності готелю «Hilton and Resorts» за 2015 – 2017 рр.

Показник ліквідності	Значення показника, роки			Зміна показника	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,49	2,36	1,05	0,87	-1,31
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,48	2,35	1,02	0,87	-1,33
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,032	0,09	0,02	0,06

Коефіцієнт поточної ліквідності чисельне виражає відношення поточних активів до поточних пасивів. Цей показник відображає гіпотетичну можливість фірми, реалізувавши свої поточні активи, здійснити розрахунок по всіх поточних зобов'язаннях. Значення, що рекомендується, дорівнює 1,8-2. Як бачимо, даний показник був у нормі у 2016 році і становив 2,36, а у 2017 році його значення на рівні 1,05 означає, що фірма на 50-60 % зможе розрахуватись із своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує співвідношення більше ліквідної частини поточних активів до величини поточних пасивів. Значення коефіцієнта, що рекомендується, швидкої ліквідності 0,5-1,0. Як бачимо з таблиці 2.5 даний показник на рівні рекомендованого значення і становить у 2016 році 2,35, що на 133% більше, ніж у 2017 році, тому що цей показник зменшився і склав у 2017 році 1,02.

Подальший аналіз фінансового стану підприємства пов'язаний із дослідженням показників його ділової активності. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Даний аналіз полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ділової активності «Hilton and Resorts» в 2015-2017 рр.

Показник	Значення показнику, роки			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,112	7,256	0,057	7,14	-7,20
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,053	0,095	0,081	0,04	-0,01
Коеф. фінансової автономії	0,165	0,279	0,789	0,114	0,51
Коефіцієнт фінансової залежності	6,061	3,584	1,267	-2,477	-2,317

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що показник оборотності дебіторської заборгованості є дуже низький, оскільки дебітори в дуже довгий термін погашають заборгованість. Таким чином і готель не в змозі терміново погасити всі свої заборгованості, про що свідчить низький показник оборотності кредиторської заборгованості.

Фінансова стабільність характеризується рядом коефіцієнтів, що встановлюють певні структурні співвідношення між окремими статтями активів і пасивів підприємства. Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що протягом усього періоду, що аналізується, обумовлений зменшенням частки позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Значення показника фінансової залежності знижується до одиниці (100%), тобто це свідчить про те, що власники підприємства повністю його фінансують, а якщо перевищує одиницю, то навпаки. Так, якщо значення коефіцієнта 1,267 в 2017 році, це означає, що при вкладенні в активи підприємства 1,267 грн, позиченими є 27 коп.

Отже, за результатами проведеного аналізу виділено та згруповано за якісною ознакою основні показники фінансового стану (станом на 31 грудня 2017 р.) та результатів готелю «Hilton and Resorts» за 2017 рік, які наведені нижче.

Рентабельність основної діяльності показує, який чистий прибуток виходить на одиницю витрат на надання послуг. Цей показник є також досить непоганим і складає 2,86% у 2016 році та 2,20% у 2017 році, що на 75 % менше, ніж у 2015 році.

Коефіцієнт поточної ліквідності був у нормі у 2016 році і становив 2,36, а у 2017 році його значення на рівні 1,05 означає, що фірма на 50-60 % зможе розрахуватись із своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2016 році мав значення 0,032, але у 2017 році збільшився на 280 %, тобто майже у 3 рази, і склав 0,09, що є дуже позитивним показником фінансового стану готелю, тобто компанія має досить коштів для оплати боргів і поточного фінансування.

Значення показника фінансової залежності знижується до одиниці (100 %), тобто це свідчить про те, що власники підприємства майже повністю його фінансують.

Отже, як бачимо з проведеного аналізу показників діяльності готелю, прибутки підприємства, незважаючи на кризові явища, є досить значними та незалежними від фінансових інвестицій та кредитування, діяльність підприємства рентабельна.

2.3. Оцінка впливу зовнішнього середовища на формування системи закупної логістики готелю

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

До факторів формування логістичної системи готелю, що відносяться до зовнішнього середовища, на мою думку, необхідно віднести логістичні ризики діяльності підприємства та процеси зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність. На ці фактори підприємство впливати не може, але вони прямо чи опосередковано впливають на його діяльність. Процеси зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність можна умовно поділити на дві категорії: процеси прямого впливу та процеси непрямого впливу, які в свою чергу поділяються на групи (рис. 2.7).

Постачальники ресурсів. Ними є різні суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємство необхідними йому матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами.

Посередники. Це ті фірми, організації або окремі фізичні особи (підприємці), котрі допомагають виробникам у реалізації їх товарів на відповідних ринках. До них відносяться торгові посередники, фірми-спеціалісти з організації товарообігу (включаючи транспортні підприємства, складську

мережу), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії).

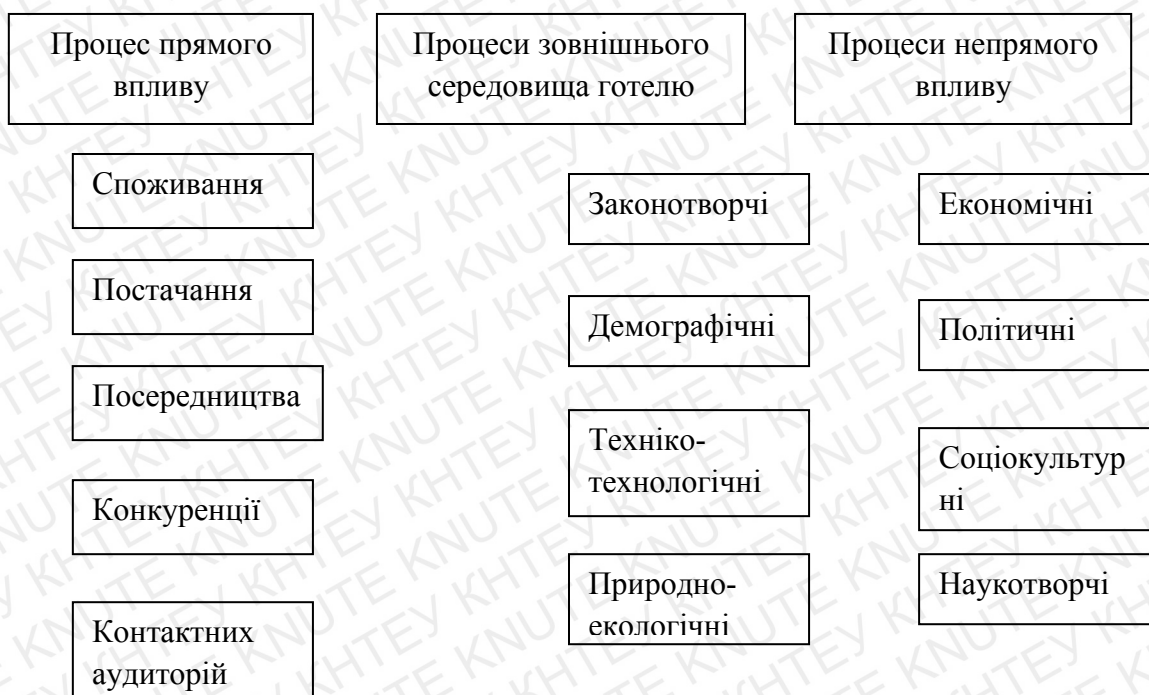


Рис. 2.7. Процеси зовнішнього середовища, що впливають на діяльність готелю «Hilton and Resorts»

Конкуренти. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію.

Знання про конкурентів, їх реальні і планові дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг.

В готелі «Hilton and Resorts» аналізом діяльності конкурентів займається відділ маркетингу та продажів. Основними конкурентами готелю «Hilton and Resorts» є: готелі «Radisson SAS», «Opera», «HYATT Regency Kiev» та «Дніпро».

Radisson SAS. Споруда готелю Radisson SAS в Києві було збудовано в 1903 році. Після проведеної комплексної реставрації цей пам'ятник архітектури може забезпечити першокласне обслуговування. Готель розташований всього в 57км від міжнародного аеропорту "Бориспіль" і може запропонувати фантастичний вид на Дніпро, прекрасні ресторани і конференц-зали.

Від готелю можна дійти пішки до державних установ, багато численних парків, золотоголових церков і магазинів, розташованих вздовж головної вулиці міста – Хрещатика.

У готелі 255 номерів; серед них 147 стандартних (1 755 грн. за добу), 83 номер бізнес-класу (2 025 грн. за добу), 22 номери класу люкс (2 970 грн. за добу). Інтер'єр номерів виконаний у трьох стилях – скандинавському, італійському та морському. У готелі функціонує два ресторани, є підземний паркінг, сигарний клуб, фітнес-клуб та конференц-зали.

Готель «Опера» - це перший бутик-готель класу «де люкс», який відкрився 20 грудня 2006 р., у самому серці Києва. З березня 2007 року готель є членом асоціації "Провідні готелі миру" (The Leading Hotels of the World), гарантуючи розміщення й обслуговування найвищого класу на рівні світових стандартів.

Готель Опера - це дійсно розкішний будинок, який заворожує своєю елегантністю й шармом. Готель розташований у центрі столиці на перетині, культурної й історичної частин міста, недалеко від відомого Київського Оперного театру. Будинок готелю був побудований в 1906 р. і є одним з пам'ятників архітектури. При реконструкції увага приділялася навіть дрібним деталям. Використання різноманітних текстур і відтінків створює атмосферу розкоші й комфорту.

Готель Опера - перший бутик-готель у столиці України, який пропонує гостям 138 розкішно обладнаних номерів, де увага приділена навіть деталям. Стандартні кімнати Twin, King і Queen відкривають широкий вибір для розміщення гостей. У кожному номері є кондиціонер, Wi Fi Інтернет, підігрівши підлог у ванних кімнатах, супутникове ТВ, міні-бар і пряма телефонна лінія.

Тепла колірна гама, вишукані акценти інтер'єру й ексклюзивні дизайнерські меблі дарують безмежне відчуття розкоші, комфорту й затишку. Інтер'єр спеціально створений таким чином, щоб об'єднати класичну елегантність із блискучою розкішшю, яку гості звичайно очікують від шикарного готелю класу де люкс.

Розкішні номери класу люкс були оформлені в різних стилях: Японському, Італійському, Російському, Єгипетському, Французькому, Американському й Марокканському. Ціна номерів варіюється від 310 до 800 євро за добу.

Готель "Дніпро" – один з кращих чотирьохзіркових готелів України, який був збудований в 1964 році. Одним із його архітекторів був В.Д. Єлізаров, який разом з колегами в 1947-1954 роках створив новий архітектурний ансамбль Хрещатика. Сьогодні Готель "Дніпро" – це більш ніж 40-річний досвід роботи в сфері готельного господарства.

Готель розташований на Європейській площі столиці, в історичному, діловому і культурному центрі міста. Готель "Дніпро" користується широкою популярністю у іноземців і вітчизняних туристів. Основними факторами, які роблять його привабливим для іноземців і українців, є те, що тут вони знаходять затишок і комфорт, зважену стратегію ведення туристичного бізнесу поряд з якісним наданням послуг, дружелюбністю і професіоналізмом персоналу.

До послуг відвідувачів готелю "Дніпро" 186 номерів, серед яких 40 номерів класу "люкс". У готелі є номери й люкс для не курящих. Усі номери обладнані прямий телефонним зв'язком, супутниковим телебаченням і мають можливість доступу до Інтернет. У більшості номерів також є: сейф, фен, міні-бар і кондиціонер. Усі номери й ліфти обладнані електронними ключами "Vingcard".

НУАТТ Regency Kiev розташований в центрі політичної та ділової столиці України, готель виходить вікнами на історичне місто старого міста. Готель розташований недалеко від Софіївського собору, монастиря Архістратига Михаїла і бутиків Хрещатика, а також в 40км від державного міжнародного аеропорту.

Цей новий готель зі скляним фасадом має сучасні переваги, такі як бізнес-центр і 24-годинна служба консьєржів. Хаятт Рідженсі Київ – ідеальний готель для великого міста, який чудово підходить для проведення ділових і світських заходів, для цього в готелі є 12 функціональних залів, які займають загальну площу більше 1000кв. метрів.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентів готелю «Hilton and Resorts»

Показники	Готелі-конкуренти				
	Hilton and Resorts	Opera	Radisson SAS	Huatt	Dnipro
1. Місце розташування					
1.1. м. Київ	1	1	1	1	1
1.2. в центр Києва	1	1	1	1	1
1.3. Транспортна розв'язка	1	1	1	1	0
2. Додаткові послуги					
2.1. Обслуговування гостей у номерах	1	1	1	1	1
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	0	1	0	0	1
2.4. Супутникове та кабельне телебачення	1	1	1	1	1
2.5. Парковка автотранспорту,	1	1	1	1	1
2.6. Виклик таксі	1	1	1	1	1
2.7. Наявність свіжої преси.	1	1	1	1	1
2.8. Організація та обслуговування бенкетів.	1	1	1	1	1
2.9. Безпроводний безкоштовний доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	1	1	1	1	1
2.10. Номери для тих, хто не палить	1	0	0	1	1
2.11. Наявність праски та дошки для прасування в номері	1	1	1	1	0
2.12. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	1	1	1	1	1
2.13. Наявність міні-бару в номері	1	1	1	1	1

2.14. Безкоштовне користування фітнес-центром (оздоровчим центром)	1	1	1	0	1
<i>Продовження таблиці 2. 9</i>					
2.15.Номери для людей з обмеженими фізичними можливостями	1	0	1	1	0
3. Вхідження до мереж	1	0	1	1	0
4. Активна маркетингова політика	1	1	1	1	0
5. Система покупок «точно у термін»	1	1	1	1	0
6. Досконалий аналіз при виборі постачальників	1	1	1	1	0
Всього	20	19	19	19	19

Відпочинок в готелі включає в себе спа, де гості зможуть насолодитись різними процедурами, а також фітнес-центр с 25-метровим басейном, кардіотренажерами, саунами и гідромасажними ваннами. В число ресторанів входять Гриль Азія, де можна поснідати і відвідати страви азіатської кухні, Бар он 8, де гостям пропонуються страви континентальної кухні і напоями, а також Брунелло зі стравами італійської кухні, легкими закусками і вином. В Лоббі Лаундж пропонують страви європейської, української кухні і коктейлі.

Кожен з 234 просторих номерів готелю обладнані з максимальним комфортом, включаючи розкішна постільна білизна, оснащена кращими технологіями, в тому числі системою клімат-контролю, звичайним і безпроводним доступом в Інтернет. Для зручності гостей – цілодобове обслуговування номерів. Ціна номера на добу становить від 3042 до 4524 грн.

Провівши дослідження та виконавши розрахунками можна сказати, що найбільша конкурентна перевага належить готелю HYATT Regency Kiev та Radisson SAS, третє місце готель Opera останнє місце за кількістю конкурентних переваг займає готель Дніпро.

1-е місце серед готелів-конкурентів є дуже позитивним результатом, але все ж готелю «Hilton and Resorts» потрібно розширювати базу надання послуг та

їх якість, також потрібно усувати наявні недоліки в організації роботи готелю та матеріально-технічній базі.

Проведений аналіз конкурентів дає змогу проаналізувати необхідність та рентабельність закупівлі дитячих ліжечок в номери (за бажанням клієнтів). Також позитивні відгуки та показники діяльності готелю свідчать про те, що готель закуповує досить якісні та екологічні предмети (меблі, засоби гігієни та ін.), а також продукти харчування.

З метою виявлення ринкових сегментів серед споживачів готельних послуг і найефективнішого задоволення їх різноманітних потреб було проведено дослідження клієнтів готелю «Hilton and Resorts» за допомогою анкетування.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що готелю «Hilton and Resorts» при плануванні та проведенні своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, одружений, дохід якого складає більше 5000 грн., який подорожує раз на місяць з діловою метою.

Крім того готелю слід переглянути якість надання своїх додаткових послуг, тобто пришвидшити роботу рум-сервісу, покращити роботу Інтернету, пришвидшити обслуговування в ресторані, відремонтувати кондиціонери, надавати додаткові ліжка для дітей та багато іншого.

Також потрібно провести навчання персоналу для підвищення рівня та якості обслуговування. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентноспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку.

Логістична система в процесі свого функціонування потрапляє під вплив певних ризиків, які можуть змінити у гіршу сторону її кінцевий результат. Тому при формуванні логістичної системи для уникнення непередбачуваних обставин потрібно обов'язково це враховувати.

Основними видами логістичних ризиків, як бачимо, є ризики через низьку кваліфікованість персоналу (людський фактор), комерційні, соціальні, технічні, економічні, природні ризики.

Економічні фактори. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

Політичні фактори. Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору керівників підприємств перш за все у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце у період трансформації економічних відносин. Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

Соціокультурні фактори. Ці фактори формуються у рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень. До них відносять: ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей тощо.

Демографічні фактори. Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо. Їх аналіз дає можливість зрозуміти, зокрема, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для забезпечення позитивного сприйняття послуг готелю; як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону.

Науково-технічні фактори. Керівникам підрозділів необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій.

При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх малоперспективними.

Екологічні фактори. До основних факторів впливу на оточуюче середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем; стан природного середовища, в якому знаходиться готель (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку) і розміри можливих незворотних негативних наслідків.

Саме тому готель «Hilton and Resorts» прагне до постійного поліпшення якості сервісу, у тому числі, керуючись вимогами охорони навколишнього середовища:

- Шляхом застосування ультрасучасних технологій та практичних методик використання матеріальних та природних ресурсів готель мінімізує свій вплив на навколишнє середовище. Крім того, «Hilton and Resorts» постійно навчає своїх співробітників ефективно впроваджувати ці методики у повсякденну діяльність. Готель «Hilton and Resorts» прагне до постійного поліпшення якості сервісу, в тому числі, керуючись вимогами охорони навколишнього середовища.
- Всі номери та приміщення готелю виконані з використанням екологічно чистих і натуральних матеріалів. Для споживання мінімальної кількості енергії в готелі використовуються енергозберігаючі діодні лампи для освітлення. Важливу роль також відіграє високий рівень теплоізоляції вікон, який зберігає більшу частину енергії.
- У готелі дбайливо ставляться до використання води, тому встановлені аератори в кранах подачі води, що дозволяє знизити споживання даного ресурсу в декілька разів.
- Для підтримки чистоти в готелі використовуються тільки екологічно нешкідливі і органічні миючі засоби, які не містять у своєму складі небезпечних сполук, і не завдають шкоди воді і навколишньому середовищу.

- Для ресторану та барів готелю «Hilton and Resorts» закупаються, продукти харчування в екологічно чистих вакуумних упаковках, які не потребують тривалого транспортування, а свіжі сезонні овочі та фрукти постачають щодня. Що стосується відходів, в готелі - роздільний збір і сортування сміття.
- У всіх номерах знаходяться спеціальні інформаційні таблички, які дають можливість гостям зробити свій вибір: замінювати постільну білизну, халати і рушники щодня, або по мірі необхідності. Дане рішення допомагає звести до мінімуму негативний вплив повсякденної діяльності готелю на навколишнє середовище.
- У ванних кімнатах представлені фірмові косметичні набори компанії «ECO-BOUQTQUE» (Чехія), створені на основі натуральних інгредієнтів для чутливої шкіри, які включають в себе шампунь, кондиціонер для волосся, гель для душу і мило зі свіжим ароматом алое і екстрактом органічного зеленого чаю .Флакони для косметики складаються з 97% переробленого пластику, а упаковка - з 100% переробленого картону. Продукція не містить парабенів, парафінового олії, штучних барвників і силікону.

Врахування ризиків при формуванні системи логістики готелю є обов'язковим. За сучасних умов господарювання, які суттєво можуть змінюватись за короткі проміжки часу, підприємство повинно мати резервні ресурси, додаткові варіанти розвитку та можливі шляхи корегування місії, основних цілей та стратегії підприємства на випадок виникнення того чи іншого ризику.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю показав, що рентабельність проданих послуг в 2017 році склала 20,17%, рентабельність основної діяльності – 2,20%, що на 75 % менше, ніж у 2015 році. Значення показника фінансової залежності знижується до одиниці (100%), тобто це свідчить про те, що власники підприємства майже повністю його фінансують.

2. 1-е місце серед готелів-конкурентів належить «Hilton and Resorts», але все ж потрібно розширювати базу надання послуг та їх якість, також потрібно усувати наявні недоліки в організації роботи готелю та матеріально-технічній базі та враховувати всі можливі ризики.
3. За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що готелю «Hilton and Resorts» при плануванні та проведенні своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, одружений, дохід якого складає більше 5000 грн., який подорожує раз на місяць з діловою метою.
4. В готелі використовується логістична концепція закупівель «точно у термін», яка ґрунтується на організації постачання без будь-яких обмежень щодо вимоги мінімуму запасів, де потоки матеріальних ресурсів ретельно синхронізуються з потребою у них, яка здається виробничим розкладом випуску продукції. Потрібна синхронізація досягається координацією двох логістичних сфер – постачання і виробництва.
5. У готелі діє система постачання «точно у термін» - це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланка логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.
6. Одним із загальних завдань логістики є створення ефективної інтегрованої системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечує високу якість постачання продукції. З цим завданням тісно пов'язані такі проблеми, як забезпечення взаємної відповідності матеріальних та інформаційних потоків, визначення стратегії і технології фізичного переміщення товарів, розробка способів управління операціями їх руху.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HILTON AND RESORTS», М. КИЇВ

3.1. Розроблення та реалізація програми щодо удосконалення логістичних процесів готелю «Hilton and Resorts»

В умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності, нестачі вільних фінансових коштів раціональне та ефективне управління товарно-матеріальними ресурсами (ТМР) має дуже велике значення для підтримки необхідного рівня конкурентоздатності готелів, як з погляду забезпечення поточної діяльності в ринкових умовах (велика частина господарських операцій полягає в русі товарно-матеріальних потоків), так і для досягнення стратегічних цілей у майбутньому (вивільнення фінансових коштів для впровадження сучасних технологій, диверсифікованості готельних послуг).

Це обумовлено колом факторів, які впливають на тенденції зростання даної складової в собівартості готельних послуг. Рух ТМР, що цілком залежить від рівня та ефективності управління даним потоком, визначає рівень ефективності операційної системи готелю, її технічного і технологічного розвитку. Тому проблеми, що виникають у процесі споживання і виробництва ТМР, в остаточному підсумку виходять на одне з ключових місць і формують імідж готелю не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках.

Управління запасами - це функціональна діяльність, мета якої - привести загальну суму річних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови забезпечення якісного обслуговування гостей. Згідно з іншим визначенням управління запасами - це забезпечення і підтримка оптимальної кількості і типів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану готелю.

Запаси виконують кілька важливих функцій, що сприяють гнучкості системи управління готелем, а саме: функцію нагромадження, функцію захисту

від зміни цін та інфляції, функцію управління витратами за допомогою використання дисконта, що залежить від розміру замовлення на ТМР.

Загальна схема управління ТМР готелю будується так (рис. 3.1):

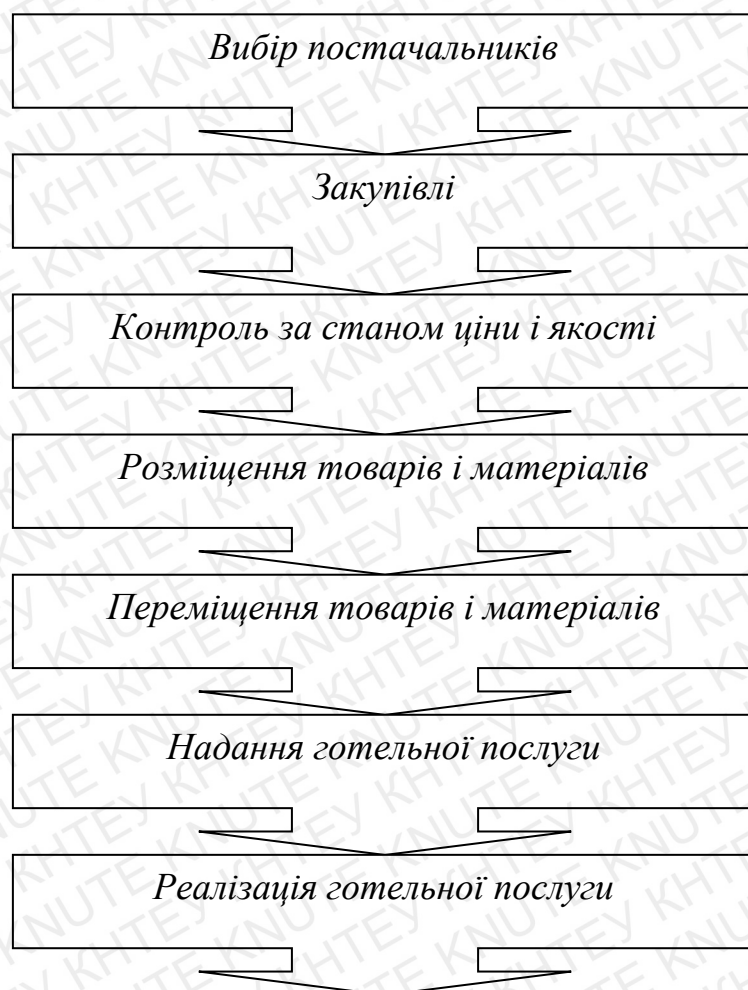


Рис. 3.1. Схема управління ТМР готелю «Hilton and Resorts»

Важливість ефективного управління ТМР на всіх етапах діяльності готелю пояснюється тим, що готельна послуга як остаточний продукт характеризується незбереженням, невідчутністю, а це значною мірою ускладнює процес її надання і робить управління ТМР готелю однією з найвідповідальніших і складних ланок у системі надання послуг, що має на меті задоволення потреб кожного конкретного гостя в конкретний час, з постійною високою якістю. Тому надзвичайно важливим є розвиток і удосконалення системи управління ТМР у готелі. Ця система повинна підтримувати оптимальний рівень ТМР, оскільки якщо цей рівень буде нижчий від необхідного, можливі втрати фінансових

коштів, надлишковий рівень ТМР призведе до зростання витрат на їхнє обслуговування. У більшості випадків, через неефективне і нераціональне використання ТМР в готелях виникає недостача оборотних коштів і виникає необхідність залучення додаткових для їх нормального функціонування, що у свою чергу приводить до додаткових витрат.

ТМР - один з найбільш дорогих активів більшості готелів, що складає 8-10% загальних коштів, які інвестуються в надання готельних послуг. Витрати на ТМР готелів можна класифікувати так:

- капітальні витрати (витрати, пов'язані з вкладанням капіталу в ТМР);
- витрати, пов'язані з оформленням замовлень на ТМР (підготовка та оформлення заявок на закупівлю необхідних товарів і матеріалів);
- витрати зберігання (складське господарство, приймання товарів і матеріалів на склад, видача зі складу і переміщення у складському приміщенні);
- витрати, пов'язані із знецінюванням ТМР (зміна властивостей товарів і матеріалів, дрібні крадіжки, фізичний і моральний знос);
- витрати, пов'язані зі страхуванням;
- витрати, пов'язані з податками;
- інші витрати (витрати, пов'язані з терміною закупівлею ТМР, витрати від скорочення виробництва і реалізації товарів і послуг);
- витрати, пов'язані з розміщенням замовлень;
- витрати, пов'язані з перевіркою та аналізом замовлень.

Управління ТМР складається з ряду відособлених процесів і функцій, що носять суперечливий характер. Кожен функціональний підрозділ діє відповідно до поставлених перед ним мети, завдань і критеріїв щодо збільшення прибутку і мінімізації витрат у собівартості готельних послуг. У цих умовах виникає необхідність комплексного, системного підходу до оптимізації параметрів ТМР, що надасть можливість забезпечити реальне і постійне зростання ефективності роботи операційної системи готелю за допомогою постачальницько-збутових операцій як ключового елемента у виробничо-господарській діяльності готелю.

Існують різні підходи і шляхи удосконалення і підвищення ефективності управління ТМР готелів. Ми виділимо два взаємодоповнюючих підходи її удосконалення.

Перший підхід пов'язаний з поліпшенням взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління ТМР, а також за рахунок поліпшення та удосконалення фінансово-постачальницько-виробничо-збутових процедур і операцій.

Іншим напрямком є впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю ТМР.

Завдяки першому підходу увага приділяється забезпеченню більш тісної взаємодії між усіма службами і підрозділами прямо або побічно пов'язаними з процесом управління ТМР у готелі. Тобто основна увага приділяється підвищенню ефективності управління товарно-матеріальними потоками на всіх етапах: закупівля, виробництво і надання послуг. Цей підхід забезпечується за рахунок підвищення ефективності роботи основних служб і підрозділів у сфері управління ТМР, а також спеціалізованого підрозділу (служба матеріально-технічного постачання), що контролює рух товарно-матеріальних потоків від моменту закупівлі матеріалів до моменту надання послуг гостям, забезпечуючи постійний синтез виробничих і збутових планів, оперативно вирішуючи конфлікти і труднощі, які виникають на всіх стадіях управління ТМР.

У рамках даної системи поєднуються і взаємопов'язуються усі види діяльності з управління ТМР готелю. Цей підхід орієнтований на підвищення ефективності використання товарно-матеріальних ресурсів у всьому ланцюзі - постачання та надання послуг, більше всього прийнятний для готелів. Варіант інтегрованої структури, що складається з шести функціональних блоків, поданий у табл. 3.1.

Ця модель інтегрованої системи управління ТМР готелю концентрує в собі завдання аналізу, організації, контролю, планування, дослідження, координації і

регулювання роботи операційної системи готелю в області управління ТМР, за допомогою лінійних і функціональних підрозділів готелю, які мають певні завдання та функції. Для досягнення найбільшої ефективності функції управління матеріальними ресурсами мають бути розподілені між лінійними і функціональними підрозділами готелю (фінансовий відділ, відділ матеріально-технічного постачання, юридичний відділ, служба управління номерним фондом, інженерно-технічна служба, планово-економічний відділ) для проведення єдиної політики в цій сфері.

Таблиця 3.1

Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готелю

№ п/п	Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готелю
1.	Аналіз
	- аналіз і контроль показників ефективності руху і використання ТМР у всіх ланках постачальницько-виробничо-збутової системи готелю;
	- аналіз заявок, що надійшли, вироблення і пропозиція
	варіантів використання товарів і матеріалів;
	- аналіз і управління поточним станом запасів за номенклатурою та асортиментом;
	- аналіз витрат з управління та обліку;
	- аналіз потреб продуктивності праці в системі управління ТМР і ефективності обслуговування гостей;
	- аналіз ефективності закупівельних операцій;
	- аналіз витрат надання послуг і цін;
	- аналіз статистичних досліджень;
	- аналіз виробничих можливостей постачальників.
2.	Організація
	- організація процесу закупівель і поставки ТМР;
	- організація зберігання матеріалів і товарів;
	- організація зберігання готової продукції;
	- організація розподілу та обслуговування споживачів;
	- організація поставок товарів та матеріалів;
	- організація переміщення товарів та матеріалів у ході опрацювання.
3.	Контроль
	- контроль за використанням заявок;
	- контроль за виконанням стратегічних, тактичних, оперативних планів в управлінні ТМР;

<i>Продовження таблиці 3.1</i>	
	- контроль якості ТМР;
	- контроль і активне регулювання використання ТМР.
4.	<i>Планування</i>
	- стратегічне, тактичне та оперативне планування потреби в товарах та матеріалах;
	- розробка графіків закупівлі.
5.	<i>Координація та регулювання</i>
	- координація роботи усіх функціональних і лінійних служб;
	- співставлення різних методів відвантажень;
	- розробка маршрутів перевезення;
	- розробка графіків.
6.	<i>Дослідження</i>
	дослідження й аналіз заявок, що надійшли, і вироблення пропозицій та варіантів використання різних матеріалів і товарів;
	- конструювання вартості використання тих або інших видів матеріалів;
	- дослідження, що проводяться з метою удосконалення форм документів (документообігу);
	- дослідження ринку збуту;
	- дослідження ринку матеріалів.

Нормальне функціонування готелю в умовах ринку передбачає обов'язкове включення до функцій і завдань служби з управління ТМР (служби матеріально-технічного забезпечення) дослідницько-аналітичної роботи, що полягає в аналізі якості матеріалів, які придбаваються, заміні одних матеріалів іншими, виборі постачальників на умовах тендеру. Також необхідна комплектація даної служби висококваліфікованими фахівцями, що здобули спеціальну підготовку із економічного аналізу і управління ТМР.

До завдань та функцій служби з управління ТМР входять:

- аналіз, економічне дослідження і систематичне вивчення усіх факторів, що впливають на ефективність управління ТМР у ланцюзі постачання ТМР - надання послуг;

- аналіз витрат виробництва і цін (виявлення причин зміни цін, зіставлення вартостей аналогічних послуг, вивчення витрат виробництва і прибутку постачальника);

- визначення можливості ресурсного забезпечення виробництва;
- вивчення впливу розташування готелів і складів постачальників на вартість покупних товарів і матеріалів;
- оцінка різних методів відвантажень, класифікація вантажів, пошук більш економічних методів;
- приймання і перевірка заявок;
- забезпечення мінімальних витрат по кожному виду товарів і матеріалів, конкретні споживчі властивості яких передбачається використовувати;
- аналіз витрат та їх облік;
- дослідження, що здійснюються з метою удосконалення форм і змісту документів (документообігу), спрощення роботи з обліку;
- аналіз продуктивності праці (вибір і встановлення показників продуктивності праці);
- аналіз впливу мотивації на рівень продуктивності;
- організація зберігання ТМР (зберігання готових виробів, контроль запасів готової продукції, отримання сировини і матеріалів, організація зберігання матеріалів у готелі).

Застосування сучасних інформаційних технологій на основі штрихового кодування дозволяє оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і управління ТМР і надання послуг; підвищити ефективність взаємодії і взаємозв'язку між різними службами готелю; підвищити продуктивність і ефективність операційної системи готелю в цілому; зменшити кількість помилок, що з'являються у економічній діяльності готелю; полегшити контроль і облік (управління) ТМР готелю.

Рівень ефективності управління ТМР готелю є одним з визначальних чинників для підвищення рівня якості його послуг. Створення в готелі сучасних систем управління ТМР дає можливість підвищити його рентабельність і конкурентоздатність, а також збільшити його завантаження.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи логістичного управління готелю «Hilton and Resorts»

Основними рекомендаціями з удосконалення закупної логістики є рекомендації з вибору постачальника - посилення вимог до його вибору.

Є два основних критерії вибору постачальника: вартість придбання продукції або послуг, якість обслуговування. Вартість придбання включає в себе ціну продукції або послуг і не має грошового вираження іншу вартість, до якої можна віднести, наприклад, зміна іміджу організації, соціальну значущість сфери діяльності фірми, перспективи зростання і розвитку виробництва і т. п.

Якість обслуговування включає в себе якість продукції або послуги і надійність обслуговування. Крім основних критеріїв вибору постачальника існують і інші критерії, кількість яких може бути досить великий.

До них відносяться:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних і екстрених замовлень;
- наявність у постачальника резервних потужностей;
- організація управління якістю продукції у постачальника;
- психологічний клімат в трудовому колективі постачальника;
- ризик страйків у постачальника;
- здатність постачальника забезпечити поставку запасних частин протягом усього терміну служби поставленого устаткування; кредитоспроможність і фінансове становище постачальника.

У відборі джерел інформації слід керуватися наступними правилами. Не можна обмежуватися одним джерелом інформації, незалежно від обсягу і глибини наданої ним інформації. Як мінімум один з використовуваних джерел має бути незалежним, тобто не бути зацікавленим в можливих наслідках використання наданої ним інформації.

Остаточний вибір постачальника проводиться особою, яка приймає рішення, і не може бути повністю формалізований. Для вдосконалення

логістичної діяльності підприємства необхідно постійне вдосконалення, однією з пропозицій по вдосконаленню є складання та реалізація внутрішньофірмових тренінгів.

Внутріфірмові тренінги або програми готелю «Hilton and Resorts» призначені для навчання менеджерів і фахівців цього підприємства. У цьому випадку з'являється можливість сконцентруватися на вирішенні управлінських проблем безпосереднього Замовника програми навчання шляхом "глибокого занурення" в аналіз проблематики підприємства, розгляду конкретних виробничих ситуацій, спільної розробки варіантів вирішення проблем і подальшого розвитку бізнесу в цілому.

Основні цілі тренінгів: Внутріфірмові тренінги мають високу ефективність при пошуку оптимальних управлінських рішень, для формування корпоративного духу, розвитку організаційної культури, згуртування команди, вироблення загальнокорпоративних цілей і шляхів їх досягнення, розвитку особистих управлінських навичок учасників навчання.

Методи навчання: Основу викладання становить розгляд теорії з відповідної тематики протягом нетривалого часу з подальшою детальною відпрацюванням навчального матеріалу на прикладах компанії. В ході різних програм використовуються активні методи навчання: "мозкові штурми", групова робота над проектом, відеотренінги, ділові та рольові ігри, діагностичне тестування.

Тренінг: Логістика закупівель.

Цільова група: керівники готелю, керівники комерційних служб, керівники служб постачання та логістики.

Зміст тренінгу.

Оцінка товарного асортименту і управління запасами. Методи розрахунку оптимального замовлення, орієнтовані на попит і типи товарних запасів. Планування поставок та фінансове планування. Вимоги, що пред'являються до постачальника. Області оцінки постачальника. Покрокова стратегія закупівель. Заходи для зміни ситуації з постачальниками Політика знижок і відстрочок.

Важливим елементом управління процесом закупівель є контроль за виконанням замовлень. Розміри замовлень і тривалість періоду, протягом якого ці замовлення виконуються, контролюються відділом матеріально-технічного постачання. При цьому можливим є коригування графіків постачання матеріалів і відповідні уточнення графіків надання послуг. Завершується процес придбання отриманням замовлених матеріалів в обумовлених обсягах і на прийнятних умовах. Купівля-продаж відповідним чином документально оформляється.

Важливе значення має приймання продукції. У процесі приймання необхідно упевнитися, що отриманий товар:

- 1) потрібної якості;
- 2) в потрібній кількості;
- 3) від свого постачальника;
- 4) в обумовлений час;
- 5) за обумовлену ціну.

Документально оформлення поставок передбачає отримання від постачальника повідомлення про відвантаження та супровідний лист, в яких вказується кількість товарів та час поставки. Надходження матеріалів на склад оформляється відповідними накладними і фіксується в книзі реєстрації товарів. Вдосконалення технології процесу закупівель у готелі «Hilton and Resorts» представлено на рис. 3.2.

Удосконалення пропонується почати із впровадження та використання автоматизованих засобів, наприклад, програми «1С. Документообіг». Заявки пропонується складати таким чином, щоб очікувана кількість матеріалів випереджала фактичні потреби в них. За допомогою локальної сітки необхідно обмінюватися інформацією між відділами. Це надасть «Hilton and Resorts» перевагу у часі та полегшить роботу персоналу. Аналіз заявок та пошук потенційних постачальників можуть протікати паралельно, а також за допомогою автоматизованих систем. Це сприятиме додатковому запасу в часі. Процесу вибору постачальника слід приділяти більше уваги. Відділу закупівель

треба освоїти нові, більш точні методи їх вибору, у т. ч. ABC-аналіз, SWOT-аналіз, метод порівняння, метод експертних оцінок.

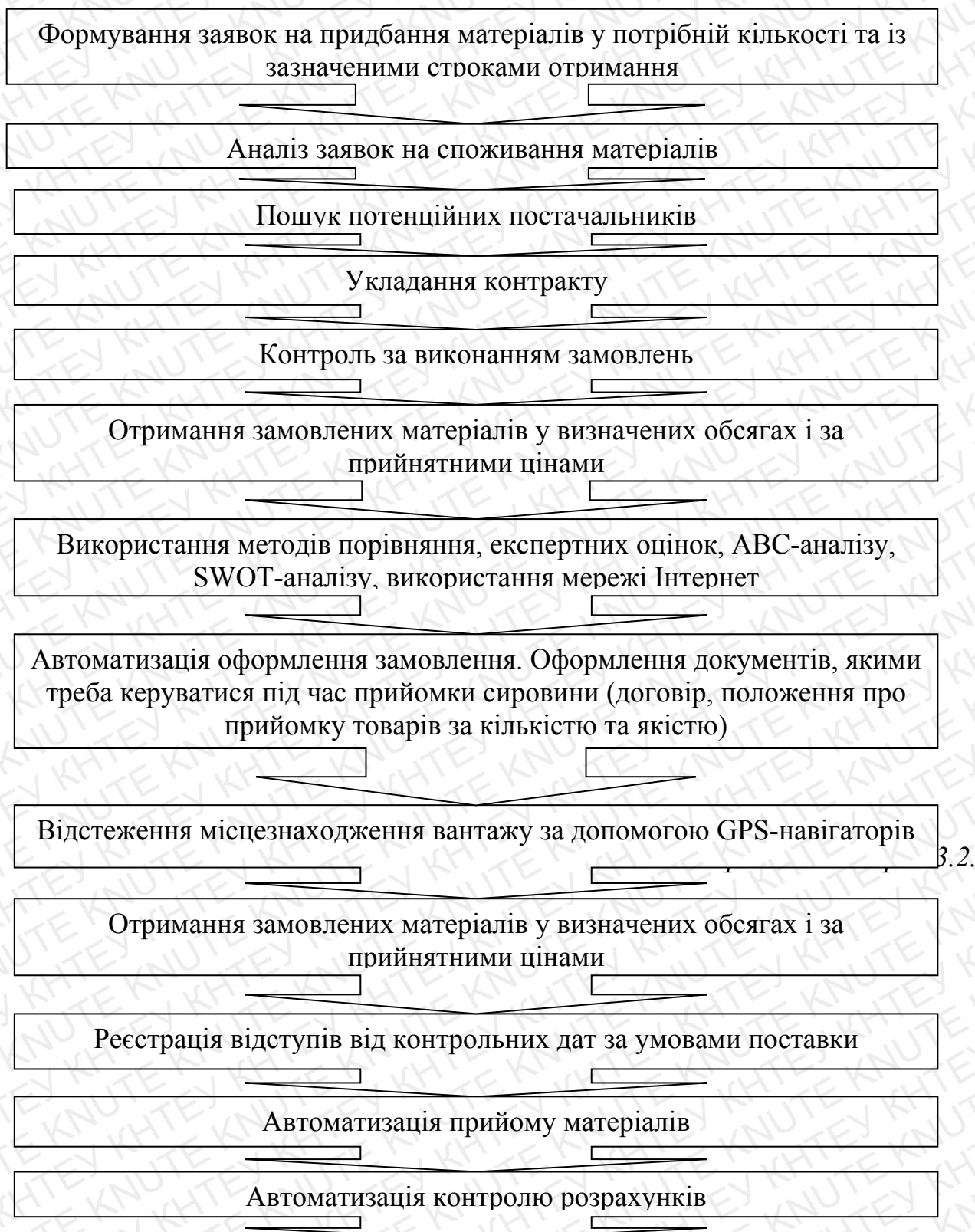


Рис. 3.2. Удосконалена технологія процесу закупівель у готелі «Hilton and Resorts»

Також пропонується налагодити контакти з постачальниками підприємства через мережу Інтернет. Можна викладати інформацію про необхідність закупівлі тих чи інших ресурсів. Укладання договору з постійними постачальниками з метою економії часу буде доцільним за допомогою електронної пошти. Заощаджений час можна спрямувати на пошук нових постачальників, які пропонують якіснішу сировину за нижчими цінами. На етапі відстеження місцезнаходження вантажу в процесі доставки виконавець з відділу закупівель зможе контролювати місцезнаходження і стан вантажу в процесі його доставки до кінцевого пункту згідно з договором за допомогою GPS-навігаторів. Контроль починає здійснюватися після отримання замовником повідомлення, що матеріал відвантажено зі складу постачальника. Виконавець фіксує всі відступи від контрольних дат за договором і всі факти порушення його пунктів та умов. Відхилення від контрольних дат згідно з контрактом, факти порушення його пунктів та умов зазначаються виконавцем з відділу закупівель підприємства-замовника, відповідним чином реєструються, щоб служити підставою для можливого подальшого виставляння претензій постачальнику.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення дисципліни у постачанні сировини і матеріалів, на стимулювання постачальників поставляти продукцію точно в строк, без будь-яких порушень чи збоїв. У разі недотримання будь-якого пункту договору постачальника буде оштрафовано. Прийом вантажу на склад замовника пропонується автоматизувати. На даному етапі вантаж може розміщуватися на складах «Hilton and Resorts», у т. ч. через спеціально заведену картку матеріалу. У неї необхідно заносити такі дані:

1. Ідентифікатор матеріалу.
2. Дата поставки та ідентифікаційний номер договору, за яким була проведена закупівля.
3. Кількість матеріалу.
4. Короткий опис матеріалу.
5. Цілі закупівлі (внутрішнє чи зовнішнє споживання). На етапі контролю розрахунків проводиться перевірка правильності руху фінансових потоків у

процесі виконання договору на закупівлю, виконання податкових відрахувань, розрахунків митних зборів та інших витрат, проведених в рамках цього бізнес-процесу

Таким чином, було удосконалено технологію процесу закупівель матеріалів у «Hilton and Resorts». Завдяки впровадженню автоматизованих систем укладання договорів із постачальниками, впровадженню електронного обліку документообігу («1С. Документообіг»), стимулюванню постачальників дотримуватися умов, зазначених у договорі, готель отримує економію в часі та, відповідно, економію фінансових коштів. Подальшому дослідженню підлягає апробація запропонованих заходів у готелі.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Основа економічної ефективності системи логістичного управління складають пошук і закупівля необхідних матеріалів задовільної якості за мінімальними цінами.

Ефективність функціонування служби постачання, можливість реалізації перерахованих цілей, як на рівні підприємства, так і на рівні макрологістики, в істотному ступені залежить від системної організації самої служби постачання.

Ефект (від лат. Effectus - виконання, дія) означає результат, наслідок яких-небудь причин, дій. Ефект може вимірюватися в матеріальному, соціальному, грошовому вираженні. Зокрема, ефект може оцінюватися обсягом додатково виробленої і споживаної продукції (тобто штуками, кубічними або квадратними метрами, тоннами і т.д.), показниками поліпшення здоров'я населення. У тому випадку, коли зазначені результати отримують грошову оцінку, кажуть про економічний ефект.

Економічний ефект - виражений у вартісній (грошовій) формі результат будь-яких дій (зокрема, перерахованих вище господарських заходів). У тому випадку якщо згадані результати зачіпають не тільки суто виробничу сторону,

але й зміни, пов'язані з впливом на здоров'я або умови життєдіяльності людини, прийнято говорити про соціально-економічний ефект.

Представляється, що основним методологічним принципом при визначенні економічної ефективності логістичних систем повинен з'явитися принцип системного підходу. Реалізація цього принципу передбачає оцінку економічного ефекту від логістичної діяльності для всіх учасників логістичного угоди на шляху руху матеріального потоку від виробництва до кінцевого споживання з урахуванням їх суперечливих економічних інтересів, а також облік сукупних логістичних витрат протягом усього логістичного циклу.

Ефективність або неефективність приватних логістичних рішень, окремих логістичних операцій, пов'язаних з перетворенням матеріального чи інформаційного потоку повинна оцінюватися з точки зору досягнення глобальної мети функціонування всієї логістичної системи і зростання загальної ефективності. Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної системи є:

- формування концепції економічної ефективності логістичних систем на основі системного підходу;
- виявлення ефектоутворюючих факторів;
- формування системи показників економічної ефективності логістичної системи;
- розробка методики кількісної оцінки показників економічної ефективності логістичної системи;
- розробка механізму розподілу економічного ефекту між учасниками логістичного угоди;
- виявлення і мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики.

Процес ефектоутворення у логістичній системі слід розглядати в цілісній сукупності, що передбачає визначення загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат у всіх логістичних підсистемах для трьох видів потокових процесів: матеріального, фінансового та інформаційного. Аналіз

ефектоутворюючих факторів дозволяє визначити основні складові економічної ефективності логістичних систем.

Узагальнюючим фінансовим показником функціонування логістичної системи є виручка від реалізації продукції, надання послуг. Цей показник враховує і дає кількісну оцінку сукупного впливу внутрішньовиробничих, зовнішньоекономічних і соціальних факторів. Для здійснення логістичних операцій потрібні витрати ресурсів: праця персоналу, зайнятого виконанням логістичних операцій; матеріальні ресурси на створення запасів у логістичній системі; частина основних виробничих фондів, що використовуються для логістичних операцій. Використання Перерахованих ресурсів знаходить своє відображення в показнику логістичних витрат. При оцінці логістичних витрат необхідно враховувати, що витрати по здійсненню товару можна підрозділити на дві групи:

- Витрати, пов'язані з формуванням і переміщенням матеріалопотоку в сфері виробництва;
- Витрати, пов'язані з процесом реалізації продукції/послуг.

Ефективність логістики на етапі матеріально-технічного забезпечення характеризується поруч взаємозалежних показників, які чисельно висловлюють результати діяльності всіх підрозділів закупівельної системи з відношення до затратам чи ресурсів їх виробничого потенціалу.

Наведемо стару і схему закупівель, проаналізувавши її за статтям «доходи» і «витрати» і, прийнявши за звітний період місяць компанії. Скористаємося у своїй такими статистичними даними із закупівель:

- 1) За місяць компанія закуповує товару на 10 млн. грн.
- 2) За місяць чистий прибуток компанії відрізняється від надання послуг становить 1 млн. грн.
- 3) У компанії відсутній відділ логістики.
- 4) Через відсутність належних умов зберігання та відсутності постійних замовлень на ті чи інші продукти із ладу виходить 1% товару.

5) Через відсутність єдиної політики закупівель компанія переплачує 15% купити товарів .

6) Через відсутність жорсткого складського обліку несумлінними співробітниками викрадають 5% товару.

7) Через низькі зарплати продуктивність праці співробітників знижена. При більшій зарплаті компанія могла би обслуговувати поки що не 5% більше клієнтів.

Тепер наведемо таблицю дохідності компанії протягом місяця з оптимізованою і неоптимізованою логістичною схемою. Оптимізовану схему розрахуємо із повною відсутністю недоліків, добре описаною у статистичних даних (у таблиці зображено «бажані» прибутки та видатки, «ідеальна» модель).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика різних логістичних схем закупівель

Стаття доходу/видатку	Неоптимізована схема	Оптимізована схема
	Прибуток/Збиток, грн	Прибуток/Збиток, грн
Зарплата відділу логістики	15000	-20000
Зарплата співробітникам	-50000	-60000
Витрати премії	10000	-15000
Витрати потреби компанії	-15000	-20000
Торішній чистий прибуток від перепродажу товару	150000	200000
Збиток від неправильного зберігання	-3000	3500
Збиток від розкрадань	4000	4500
Прибуток від надання послуг	120000	132000
>Дод. прибуток від прискорення закупівель	50000	65000
>Дод. дохід з надання послуг	20000	25000
Чистий прибуток готелю	570000	185800

Запропонована схема закупок має не тільки економічну ефективність, але і соціальну, яка проявляється у підвищенні кваліфікаційного та професійного

рівня працівників; покращанні умов праці; застосуванні системи матеріального заохочення за якісну роботу та у підвищенні стимулювання праці за рахунок збільшення фонду соціального розвитку готелю.

Діяльність готелю направлена на максимальне задоволення потреб споживачів. З цією метою проводиться удосконалення діяльності підприємства.

Соціальна ефективність від проекту вдосконалення на досліджувальному підприємстві буде проявлятися у таких напрямках:

- покращиться мікроклімат в колективі;
- буде чіткий розподіл обов'язків між відділами та підрозділами;
- підвищиться якість виготовлюваної продукції/надаваних послуг;
- підвищиться заробітна плата робітників;
- збільшиться прибуток підприємства ;
- збільшиться фонд соціального розвитку підприємства.

Отримання прибутку дасть можливість керівництву створювати і інші фонди для покращення та підвищення турботи про трудовий потенціал підприємства, особливо заробітної плати, що є найголовнішим стимулом на сьогоднішній день. Майбутній прибуток дасть можливість значно підвищити рентабельність фонду заробітної плати.

Висновки до розділу 3

Запропоновано підходи і шляхи удосконалення і підвищення ефективності управління ТМР готелю «Hilton and Resorts».

Перший підхід пов'язаний з поліпшенням взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління ТМР, а також за рахунок поліпшення та удосконалення фінансово-постачальницько-виробничо-збутових процедур і операцій.

Іншим напрямком є впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю ТМР.

Було удосконалено технологію процесу закупівель матеріалів у «Hilton and Resorts». Завдяки впровадженню автоматизованих систем укладання договорів із постачальниками, впровадженню електронного обліку документообігу («1С. Документообіг»), стимулюванню постачальників дотримуватися умов, зазначених у договорі, готель отримає економію в часі та, відповідно, економію фінансових коштів. Подальшому дослідженню підлягає апробація запропонованих заходів у готелі.

Розроблена логістична схема із закупівлі товарів значно вдосконалює діяльність підприємства. Але в новій схемі, не дивлячись те що, що ця компанія збільшила витрати зарплати, премії і своїх внутрішніх потреби, загальна прибутковість діяльності компанії за прогнозами збільшиться майже втричі – в цьому і полягає економічна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення закупок готлем. Така схема дозволить підприємству успішно розвиватися надалі і завойовувати нові сегменти ринку.

Економічна ефективність від проекту вдосконалення на досліджувальному підприємстві буде проявлятися у таких напрямках:

- покращиться мікроклімат в колективі;
- буде чіткий розподіл обов'язків між відділами та підрозділами;
- підвищиться якість виготовлюваної продукції/надаваних послуг;
- підвищиться заробітна плата робітників;
- збільшиться прибуток підприємства ;
- збільшиться фонд соціального розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах ринок диктує необхідність підвищення ефективності процесу закупівель, оскільки з допомогою такої оптимізації, можливо суттєво знизити собівартість продукції, таким чином отримавши максимальний прибуток. У складних конкурентних умовах важливу роль відіграє не тільки ціна, але і якість продукції, умови поставки, способи оплати (за фактом, розстрочка, і т.д.), тому не обов'язково вибір впаде на дешевий варіант, а перевагу буде віддано швидше якісному товару, з найбільш вигідними супутніми умовами.

Для готелю основною метою діяльності є задоволення вимог клієнтів. Практика показує, що такий підхід повною мірою відповідає задачі максимізації добробуту власників готелю і може бути сформульований як принцип оптимізації прибутку підприємства.

Для того, щоб готельне підприємство не відставало від світових показників і стандартів, необхідно грамотно підходити не тільки до питання сервісу, якості обслуговування персоналом, але і до вибору матеріально-технічного постачання готелів.

Систему логістичного управління підприємства готельного господарства варто розглядати в ув'язуванні з зовнішнім середовищем, що охоплює широкий спектр економічних і соціальних питань. Вона повинна базуватися на національній моделі формування ринку, економічних факторах і ринкових відносинах, що складаються.

Система логістичного управління – це логістика, що пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання.

Прийнято виділяти наступні функції системи логістичного управління:

- визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- здобуття і оцінка пропозицій;

- вибір постачальників;
- узгодження ціни і укладення договорів;
- формування замовлень;
- контроль кількості і термінів поставок;
- вхідний контроль і розміщення матеріальних ресурсів на складі;
- управління запасами і контроль.

Провівши аналіз фінансово-господарської діяльності готелю можна зробити такі висновки: рентабельність проданих послуг в 2017 році склала 20,17%. Рентабельність основної діяльності складає 2,20% у 2017 році, що на 75 % менше, ніж у 2015 році. Значення показника фінансової залежності знижується до одиниці (100%), тобто це свідчить про те, що власники підприємства майже повністю його фінансують.

1-е місце серед готелів-конкурентів належить «Hilton and Resorts», але все ж потрібно розширювати базу надання послуг та їх якість, також потрібно усувати наявні недоліки в організації роботи готелю та матеріально-технічній базі та враховувати всі можливі ризики.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що готелю «Hilton and Resorts» при плануванні та проведенні своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, одружений, дохід якого складає більше 5000 грн., який подорожує раз на місяць з діловою метою.

В готелі використовується логістична концепція закупівель «точно у термін», яка ґрунтується на організації постачання без будь-яких обмежень щодо вимоги мінімуму запасів, де потоки матеріальних ресурсів ретельно синхронізуються з потребою у них, яка здається виробничим розкладом випуску продукції. Потрібна синхронізація досягається координацією двох логістичних сфер – постачання і виробництва.

У готелі діє система постачання «точно у термін» - це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланка логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів.

У 3 розділі було удосконалено технологію процесу закупівель матеріалів у «Hilton and Resorts». Завдяки впровадженню автоматизованих систем укладання договорів із постачальниками, впровадженню електронного обліку документообігу («1С. Документообіг»), стимулюванню постачальників дотримуватися умов, зазначених у договорі, готель отримує економію в часі та, відповідно, економію фінансових коштів. Подальшому дослідженню підлягає апробація запропонованих заходів у готелі.

Розроблена логістична схема із закупівлі товарів значно вдосконалює діяльність підприємства. Але в новій схемі, не дивлячись те що, що ця компанія збільшила витрати зарплати, премії і своїх внутрішніх потреби, загальна прибутковість діяльності компанії за прогнозами збільшиться майже втричі – в цьому і полягає економічна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення закупок готлем. Така схема дозволить підприємству успішно розвиватися надалі і завойовувати нові сегменти ринку.

Соціальна ефективність від проекту вдосконалення на досліджувальному підприємстві буде проявлятися у таких напрямках:

- покращиться мікроклімат в колективі;
- буде чіткий розподіл обов'язків між відділами та підрозділами;
- підвищиться якість виготовлюваної продукції/надаваних послуг;
- підвищиться заробітна плата робітників;
- збільшиться прибуток підприємства ;
- збільшиться фонд соціального розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, N 51, ст.446
2. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 23 лютого 2006 року N 3492-IV.
3. Закон України” Про транспортно-експедиторську діяльність” від 16 квітня 2009 року N 1276-VI.
4. Наказ Міністерства транспорту України від 14 жовтня 1997 року N 363 «Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні»
5. Азаренкова Г.М. Фінансові потоки в системі економічних відносин: Монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 328 с
6. Бажин И.И. Логистика: Компакт-учебник. – Х.: Консум , 2008. – 239 с.
7. Бодряков Р. Откаты в практике снабжения // URL: <http://www.ec-logistics.ru/articles.htm?id=48> (Журнал "Логистик & система", №5 2016 г. Дата зверення: 15.12.2017).
8. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А. Феномен неадекватного выбора при оптимизации закупок, осуществляемой по многим критериям // Логистика сегодня. 2015. №2. С. 102-112.
9. Бубнов С.О проектировании логистических систем и цепей поставок // Логистика. 2016. №2. С. 10-12.
10. Дудник Т.А. О формировании институциональной структуры интегрированной цепи поставок // Логистика сегодня. 2016. №3. С. 140-148.
11. Ельдештейн Ю.М. Логистика / Электронный учебно-методический комплекс // URL: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01.html (дата зверення: 17.12.2017).
12. Закупочная логистика. Управление закупками и запасами // URL: <http://www.ec-logistics.ru/zakupki.htm> (дата зверення: 17.12.2017).

- 13.Иванов В.В., Волов А.Б. Логистические аспекты управления ресурсопотоками гостиничного предприятия // Пять звёзд.-2016.-№6.-С. 10-14.
- 14.Иванов В.В., Волов А.Б. Формирование системы управления гостиничным предприятием // Пять звёзд.-2013.-№12.-С. 12-15.
- 15.Иванов В.В., Волов А.Б. Оптимизируем систему // Отель.-2010.-№3.-С. 7-10.
- 16.Иванов В.В. Логистические аспекты управления ресурсопотоками гостиничного предприятия // Индустрия гостеприимства.-2017.-№ 9,10.-С. 17-21.
- 17.Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2010. – 848 с.
- 18.Кальченко А.Г. Логістика : підруч. / А.Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 284 с.
- 19.Крикавський Є.В. Логістичне управління : підруч. / Є.В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 683 с.
- 20.Крикавський Є.В. Логістика в стратегії економічного розвитку // Тез. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку". – Івано-Франківськ, 15–19 жовтня 2015 р. – С. 64–68.
- 21.Крикавський Є.В. Основи теорії логістичного управління // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. "Теорія і практика управління організацією з погляду тисячоліть". – Київ, 24–26 травня 2008 р. – К.: Політехніка, 2008. – С. 135.
- 22.Крикавський Є.В. Логістика і сучасні виклики економіки // Економіка України у XXI столітті: ретроспектива і перспектива: Доп. Асоціації вчених "Еліта економічної науки Львова" / За ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – Л.: Львівський нац.університет ім. Франка, 2015. – С. 184–212.
- 23.Крикавський Є.В. Сучасні аспекти теорії і методології логістики // Тез. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. "Маркетинг та логістика в системі менеджменту. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – С. 157–159, С. 182–183.

24. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2008. – 239 с.
25. Моголюк Б.В. Управління системою системи логістичного управління підприємств готельного господарства. – Збірник наукових праць. Київ: КНТЕУ, 2016. – С. 262-234.
26. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 165 с.
27. Москвітіна Т.Д. Актуальні проблеми розвитку електронного бізнесу в Україні // Матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики". – К.: Автоекспо, 2007. – С. 194–199.
28. Окландер М.А. Контуры экономической логистики: Монография. – К.: Научная мысль, 2010. – 175 с.
29. Расулова А.М. Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства / Інвестиції: практика та досвід, №16, 2016 – с. 74-79.
30. Мунін Г.Б., Змієв А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. пос. / За ред. С.І. Дорогунцова.-К.: Ліра-К, 2007.-С. 311.
31. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Навч. пос.-К.: Кондор, 2008.-С. 355.
32. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір.-К.: Обрії, 2007.-С. 198.
33. Смирнов І.Г. Логістика ресурсної бази туризму як основа його сталого розвитку (на прикладі Бердичівщини) // Наук. Зб. «Велика Волинь». Вип. 37. Том II.-Житомир: М. Косенко, 2008.-С. 259-268.

- 34.Смирнов І.Г. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. - 2009. - №13. - С.316-323.
- 35.Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика : Харків, 2008, - 224 с.
- 36.Сафаров А. «Правильный» контроллинг»: мнение практика // URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/correct_controlling.shtml?printversion (дата зверення: 15.12.2017).
- 37.Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика. Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
- 38.Фишер А. Как выбрать поставщика // URL: http://www.6pl.ru/Vlad_st/choice.htm (дата обращения: 15.12.2010).
- 39.Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л.В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2008. – 262 с.
- 40.Heskett J.L. Logistics: Essential to Strategy / Harvard Busin. Rev.
- 41.Coyle J., Bardi E., Langlely C. Zarzadzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2015. – 734 s.
- 42.Огляд ринку логістики України / Агличанова Ю. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.promdex.com/community/detail/1149.html>.
- 43.Ukrlogist. [Електронний ресурс]: Проблемы транспортной логистики: Практический опыт украинских предприятий / Савченко Л. – Режим доступу: <http://www.ukrlogist.com/article/transport-i-jekspedirovanie/452>.
- 44.<http://www.hilton.com.ua/>
- 45.

ДОДАТКИ

СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Кузьміна О.В., 6 курс ФРГТБ КНТЕУ
Спеціальність «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття «закупівельна логістика», розглянуто основні завдання, які необхідно вирішити в роботі даної системи. Запропоновані основні принципи формування системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства. Визначені основні напрями управління закупівельною логістикою на підприємствах готельного господарства

Ключові слова: логістика, закупівельна логістика, готельне господарство, принципи системи логістичного управління.

В статье обобщены научные подходы к определению сущности понятия «закупочная логистика», рассмотрены основные задачи, которые необходимо решить в работе данной системы. Предложены основные принципы формирования закупочной логистики на предприятиях гостиничного хозяйства. Определены основные направления управления закупочной логистикой на предприятиях гостиничного хозяйства.

Ключевые слова: логистика, закупочная логистика, гостиничное хозяйство, принципы закупочной логистики.

The article summarizes the scientific approaches to defining the essence of the concept of "procurement logistics," the basic problem to be solved in the work of the system. The basic principles of forming procurement logistics enterprises in the hotel industry. The main areas of procurement logistics management in enterprises of hotel economy

Keywords: logistics, procurement logistics, hospitality, principles of procurement logistics.

Актуальність теми статті. У сучасних умовах ринок диктує необхідність підвищення ефективності процесу закупівель, оскільки з допомогою такої оптимізації можливо суттєво знизити собівартість продукції, таким чином отримавши максимальний прибуток. У складних конкурентних умовах важливу роль відіграє не тільки ціна, але і якість продукції, умови поставки, способи оплати (за фактом, розстрочка, і т.д.), тому не обов'язково вибір впаде на дешевий варіант, а перевагу буде віддано швидше якісному товару, з найбільш вигідними супутніми умовами.

Закупівельну діяльність підприємства готельного господарства варто розглядати в ув'язуванні з зовнішнім середовищем, що охоплює широкий спектр економічних і соціальних питань. Вона повинна базуватися на національній моделі формування ринку, економічних факторах і ринкових відносинах, що складаються. Інакше кажучи, закупівельна діяльність визначається реаліями сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи системи логістичного управління розкриті в працях І. Бажина [2], Л. Балабанової [3], А. Гаджинського [5], С. Крикавського [10], Р. Ларіної [11], О. Мороз [12], В. Ніколайчука [14] та ін., що вимагає

Продовження додатку А

критичного аналізу й систематизації поглядів науковців на її сутність, мету, завдання, функції.

Мета статті полягає у висвітленні результатів дослідження, зокрема:

- сутності поняття «закупівельна логістика»;
- основних принципів формування забезпеченої системи підприємств готельного господарства;
- розроблення та застосування практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління закупівельною системою підприємств готельного господарства.

Реалізація визначеної мети роботи передбачає постановку і вирішення наступних **завдань**: розглянути наукові підходи до визначення сутності поняття «закупівельна логістика» та основні завдання, які необхідно вирішити в роботі даної системи, визначити основні фактори впливу на формування системи забезпечення готельного господарства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи підприємств системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства.

Предмет даного дослідження є теоретичні, практичні та методологічні аспекти формування системи логістичного управління на підприємствах готельного господарства.

Результати дослідження. В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств готельного господарства суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріальному забезпеченні, тобто від діяльності відділу закупівельна логістики готелю. Закупівельна логістика охоплює всі характеристики транспортування та зберігання матеріальних ресурсів, а також інформаційну та управлінську діяльність у процесі постачання.

Вивчення літературних джерел щодо трактування сутності поняття «закупівельна логістика» свідчить про певне розмаїття поглядів науковців із цього питання (табл. 1).

Таблиця 1.

Науково теоретичні підходи до визначення поняття «закупівельна логістика»

Зміст поняття «закупівельна логістика»	Автор, джерело
Управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	І.І. Бажин [2, с. 58], А.М. Гаджинський [5, с. 143],
Управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності	Л.В. Балабанова [3, с. 92]
Пошук оптимальних способів і джерел купівлі і доставки продукції	І. Дзєбко [7, с. 29]
Логістика, що пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання	В.С. Ніколайчук [14, с. 25]
Управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами в найкоротші терміни і з високою рентабельністю	О.В. Мороз, [12, с. 9]

Коротке і досить загальне трактування системи логістичного управління подають І. І. Бажин, А. М. Гаджинський та Р. Р. Ларіна, розуміючи під нею управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами [2, с. 58; 5, с. 143; 11, с. 51].

Продовження додатку А

Дещо розширили поняття логістики закупок Л. В. Балабанова та А. М. Германчук. Вони розглядають її не лише як управління матеріальними, але й управління інформаційними потоками, від постачальника до підприємства, яке повинно забезпечувати економічну ефективність [3, с. 74].

Розглядаючи сутність системи логістичного управління, І. Дзєбко акцентує увагу, на пошук оптимальних способів і джерел купівлі і доставки продукції [7, с. 29].

Більш глибоко тлумачить закупівельну логістику В. Є. Ніколайчук, який розглядає цю систему як управління матеріальними потоками (серед функцій менеджменту виділяє аналіз, планування) як при матеріально-технічному забезпеченні підприємства, так і при підготовці товарів до виробничого споживання [14, с. 25].

Подібним до тлумачення системи логістичного управління Ларіної Р. Р. є і трактування О. В. Мороз, проте дане поняття більш розширене та існують певні вимоги до процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, які полягають в поставці в найкоротші терміни та з високою рентабельністю.

Закупівельна логістика, на нашу думку, – це діяльність підприємства, що здійснюється на оперативному рівні та спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі постачання, складування закуплених товарів.

Згідно з ДСТУ метою системи логістичного управління підприємств готельного господарства є задоволення потреб в сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальною ефективністю [11, с. 51]. Її досягнення залежить від вирішення окремих завдань (рис. 1).

Метою закупівельної логістики є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимальною можливою економічною ефективністю

Завдання закупівельної логістики:

Визначення потреб підприємства готельного господарства в матеріально-

Забезпечення оптимальних розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсах (матеріально-технічні ресурси, які закуповують раніше визначеного терміну, зумовлюють збільшення витрат на їх зберігання)

Дотримання відповідності між кількістю поставок і потребами в них (надлишок або нестача поставок матеріально-технічних ресурсів негативно впливає на баланс оборотних засобів та може викликати додаткові витрати на відновлення їх оптимального балансу)

Встановлення з постачальниками партнерських відносин

Забезпечення необхідної ефективності комерційних угод із закупівлі матеріально-технічних ресурсів шляхом пошуку та закупівлі ресурсів необхідної якості за мінімальними цінами

Рис. 1. Мета й завдання системи логістичного управління підприємств готельного господарства [11, с. 63]

Продовження додатку А

Отже, основною метою системи логістичного управління є задоволення потреб виробництва в матеріалах змаксимально можливою економічною ефективністю. При цьому слід пам'ятати, що нова система господарювання характеризується: свободою вибору партнера/контрагента по закупівлі товарів; множинністю джерел закупівлі (постачальників); рівноправ'ям партнерів; збільшеною роллю договорів, контрактів на постачання товарів; саморегулюванням процесів постачання товарів; свободою ціноутворення; конкуренцією постачальників і покупців; економічною відповідальністю сторін; ініціативою, самостійністю і заповзятливістю продавця і покупця.

В умовах функціонування логістичної системи на підприємстві необхідно дотримуватися правила, яке полягає в тому, що розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності потрібно вести ніби в зворотному напрямку.

В цілому закупівельна логістика є неначе похідною від моделі виробничої логістики [15, с. 103].

Прийнято виділяти наступні функції системи логістичного управління:

- визначення потреби в матеріальних ресурсах;
- здобуття і оцінка пропозицій;
- вибір постачальників;
- узгодження ціни і укладення договорів;
- формування замовлень;
- контроль кількості і термінів постачань;
- вхідний контроль і розміщення матеріальних ресурсів на складі;
- управління запасами і контроль.

Розрізняють наступні принципи системи логістичного управління [1, с. 137]:

- принцип синхронізації ґрунтується на забезпеченні взаємодії між процесами доставкиматеріальних ресурсів у необхідній кількості на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів (система постачання “точноу термін” (just-in-time, JIT);
- принцип зворотного напрямку передбачає розрахунок потреби у закупівлі у зворотному до виробничого процесу напрямку, тобто від кінцевої продукції до вхідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Реалізація принципу зворотного напрямку включає: формування замовлення на матеріали, його специфікація, терміни поставок, кількість (повне задоволення потреб виробництва в матеріалах);
- принцип надійності вимагає створення організаційних умов, які повинні забезпечити безперебійне постачання на підприємство необхідних матеріальних ресурсів, чітке виконання графіку закупівель. Реалізація принципу надійності включає: координацію дій з системи управління постачаннями і перевезеннями, створення виробничих і резервних запасів на підприємстві;
- принцип господарського зв'язку базується на встановленні адекватних ділових відносинах з постачальниками;
- принцип комп'ютеризації полягає у використанні комп'ютеризованих методів виявлення потреб у матеріалах на різних стадіях виробничого процесу “штовхаючого” типу (MRP (Materials requirements planning) і MRP-II).

Для ефективного функціонування логістики закупівель підприємств готельного господарства необхідно скласти план закупівель, вирішальні наступні завдання: визначення потреби в матеріалах; визначення методу закупівель; узгодження ціни і укладення договору; встановлення моніторингу і контролю за кількістю, якістю і термінами постачань; організація розміщення товарів на складі.

Процес здійснення системи логістичного управління останнім часом зазнав значних змін, багато з яких пов'язані із загостренням проблем реалізації та підвищенням очікувань споживачів. У нових умовах для задоволення різноманітних потреб покупців виникає необхідність формування цілісної стратегії “збут-закупівлі”.

Продовження додатку А

З огляду на це в роботі пропонується загальна структурно-логічна схема процесу формування закупівельної політики підприємства готельного господарства, яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів (рис. 2).

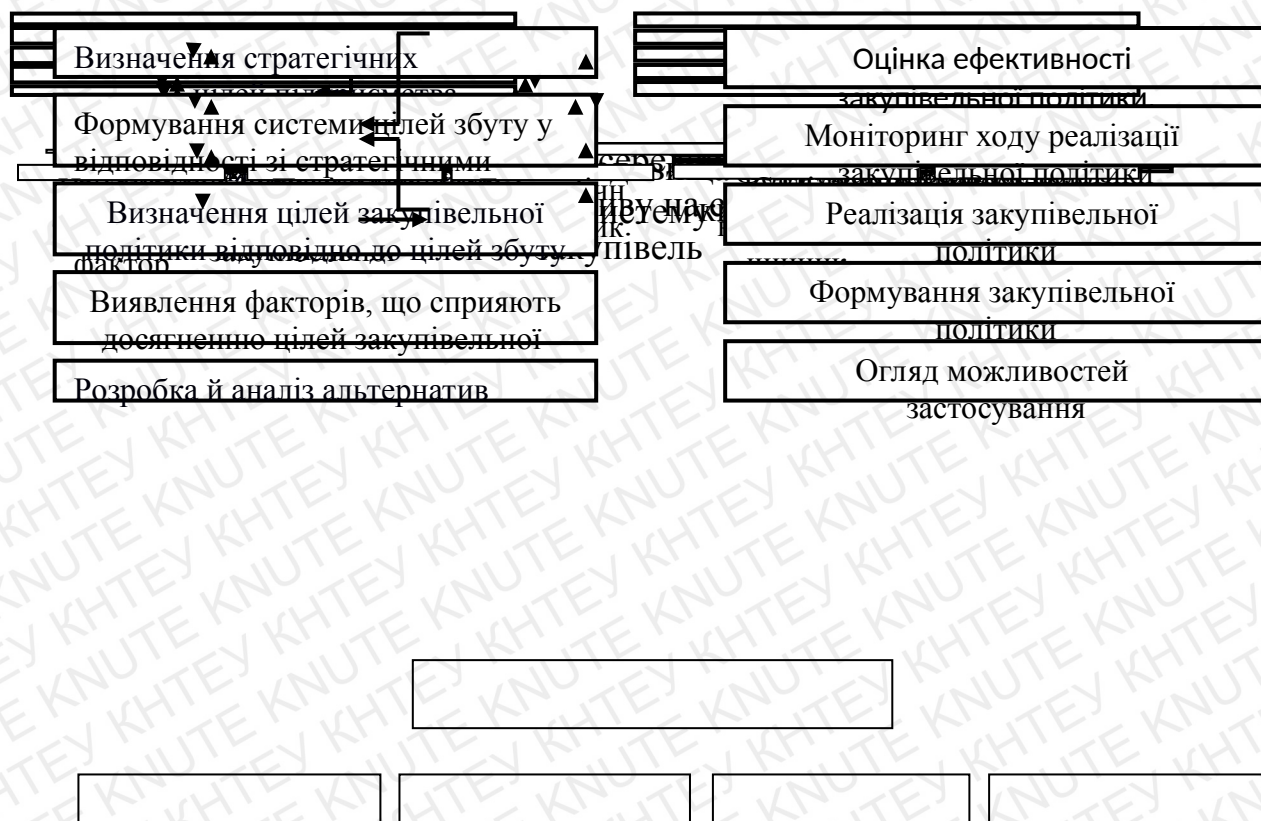


Рис. 2. Структурно-логічна схема процесу формування системи логістичного управління підприємства готельного господарства [13, с. 74]

Відправним пунктом формування ефективної системи логістичного управління є процес ідентифікації цілей збуту (адекватних стратегічним цілям підприємства).

Система цілей закупівельної політики повинна логічно виходити із обраних цілей збуту. Враховуючи багатоцільовий характер формування системи логістичного управління, виникає об'єктивна необхідність визначення пріоритетів досягнення цілей системи логістичного управління в залежності від бажаних цілей збуту підприємства готельного господарства. За допомогою експертного опитування можливо визначити значимість цілей системи логістичного управління підприємства готельного господарства при досягненні різних цілей збуту.

Висновок

Закупівельна логістика – це спосіб організації діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати зусилля різних одиниць, які виготовляють та реалізують товари і послуги, з метою оптимізації фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що використовує підприємствоготельного господарства для реалізації своїх економічних цілей.

Розглянувши основні питання, можна зробити висновок, що для правильної організації системи забезпечення необхідно досконало володіти методикою розрахунку всіх потреб підприємства готельного господарства в матеріалах, створювати запаси у необхідних для безперебійної роботи підприємств готельного господарства розмірах, шукати джерела покриття потреб, займатися пошуками найбільш вигідних постачальників і т. д.

Продовження додатку А

Як видно з вищевикладеного, значення системи логістичного управління для підприємств готельного господарства дуже велике. Від його правильної організації залежить стан справ на підприємстві, якість обслуговування споживачів. Іншими словами, це не лише забезпечує нормальну роботу готелю, але всукупності з іншими якісними характеристиками її діяльності визначає її положення на ринку готельних послуг.

Список використаних джерел

1. Антошкіна Л.І. Логістика/Л.І. Антошкіна, В.І Амелькін, К.М. Шило / Курс лекцій: навч. посібник. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 203с.
2. Бажин И.И. Логистика: компакт-учебник: для студ. высших экон. учеб. завед. / И.И. Бажин. – 2-е изд., стер. – Х. : Коксум, 2004. – 240 с.
3. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К. : Професіонал, 2004. – 288 с.
4. Банько В. Г. Логістика : навч. посіб. / В.Г. Банько. – 2-е вид., переробл. – К. : КНТ, 2007. – 332 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика : учеб. / А.М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркетинг, 2001. – 395 с.
6. Гурч Л.М. Логістика: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л.М. Гурч/ Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: Персонал, 2008. – 555 с.
7. Дзєбко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / И. Дзєбко. – Х. : Консульт, 2006. – 152 с.
8. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
9. Кальченко А.Г. Логістика : підруч. / А.Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 284 с.
10. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підруч. / Є.В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.
11. Ларина Р.Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2003. – 239 с.
12. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 165 с.
13. Мясникова Л.А. Логистика: Учебное пособие /Л.А. Мясникова / – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 135 с.
14. Окландер М.А. Логістика: підручник для студ. ВНЗ. / М.А. Окландер /Одеський держ. економ. ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346с.
15. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л.В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – 262 с.

Робота виконана під науковим керівництвом к. е. н., доцента Расулової А.М.

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	27	62	7
первісна вартість	1001	103	143	82
накопичена амортизація	1002	76	81	75
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4066	223	98
Основні засоби:	1010	133312	136247	133763
первісна вартість	1011	161667	185323	166093
знос	1012	28355	49076	32330
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	137405	136532	133868
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	1607	981	693
Виробничі запаси	1101	1346	583	514
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	261	398	179
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	531	729	411
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	51	121	1754
у тому числі з податку на прибуток	1136	51	101	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	251795	731	1051
Поточні фінансові інвестиції	1160	78110	32786	533163
Гроші та їх еквіваленти	1165	4731	3317	4393
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	35	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних	1182	0	0	0

виплат				
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2342	32	2221
Усього за розділом II	1195	339185	38732	543709
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	476590	175264	677577

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11750	11750	11750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	90497	90497	90497
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1095	1095	1095
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29201	34999	8256
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	132713	138341	111598
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	200000	200000	200000
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	200000	200000	200000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	668	668	668
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1832	1283	522
за розрахунками з бюджетом	1620	428	448	249
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	20
за розрахунками зі страхування	1625	120	125	139
за розрахунками з оплати праці	1630	274	322	237
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0

із внутрішніх розрахунків	1645	172	0	173
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	136	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	140383	33905	363991
Усього за розділом III	1695	143877	36923	365979
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	476590	175264	677577

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29462	34789
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2016	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26948)	(29766)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2514	5023

Валовий збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	392	437
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(7594)	(5329)
Витрати на збут	2150	(926)	(428)
Інші операційні витрати	2180	(457)	(56)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(6071)	(183)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	39334	67145
Інші доходи	2240	183854	652164
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(26926)	(35901)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(184659)	(662110)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275	0	0

статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5532	21115
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	96	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5628	21115
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5628	21115

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	6356	8320
Витрати на оплату праці	2505	7779	8406
Відрахування на соціальні заходи	2510	2760	3297
Амортизація	2515	7232	10441
Інші операційні витрати	2520	2160	3110
Разом	2550	26287	33754

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	7	27	7
первісна вартість	1001	82	103	82
накопичена амортизація	1002	75	76	75
Незавершені капітальні інвестиції	1005	98	4066	98
Основні засоби:	1010	133763	133312	133763
первісна вартість	1011	166093	161667	166093
знос	1012	32330	28355	32330
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	133868	137405	133868

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	693	1607	693
Виробничі запаси	1101	514	1346	514
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	179	261	179
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	411	531	411
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	1754	51	1754
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	51	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1051	251795	1051
Поточні фінансові інвестиції	1160	533163	78110	533163
Гроші та їх еквіваленти	1165	4393	4731	4393
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2221	2342	2221
Усього за розділом II	1195	543709	339185	543709
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	677577	476590	677577

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11750	11750	11750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	90497	90497	90497
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1095	1095	1095
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8256	29201	8256
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	111598	132713	111598
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200000	200000	200000
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	200000	200000	200000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	668	668	668
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	522	1832	522
за розрахунками з бюджетом	1620	249	428	249
за у тому числі з податку на прибуток	1621	20	0	20
за розрахунками зі страхування	1625	139	120	139
за розрахунками з оплати праці	1630	237	274	237
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	173	172	173
за страховою діяльністю	1650	0	0	0

Поточні забезпечення	1660	0	136	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	363991	140383	363991
Усього за розділом III	1695	365979	143877	365979
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	677577	476590	677577

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34789	28811
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2016	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29766)	(25111)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	5023	3700
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	437	12830
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5329)	(4397)
Витрати на збут	2150	(428)	(98)
Інші операційні витрати	2180	(56)	(2316)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(183)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	67145	24726
Інші доходи	2240	652164	62043
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(35901)	(35901)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(662110)	(50111)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21115	10476
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	36
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21115	10440
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21115	10440

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	8320	7170
Витрати на оплату праці	2505	8406	7564
Відрахування на соціальні заходи	2510	3297	2740
Амортизація	2515	10441	7587
Інші операційні витрати	2520	3110	2340
Разом	2550	33754	27401