Київський національній торговельно-економічний
університет Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

«Формування логістичної системи на підприємстві суб'єкта ЗЕД» (на прикладі ТОВ «Сушия», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 4М групи,
спеціальності 073 «менеджмент», _____ Куровської Віолети Віталіївни
спеціалізації «менеджмент ЗЕД»

Науковий керівник
науковий ступінь:к.е.н Коровайченко Наталія
Юріївна вчене звання: доцент _____

Гарант освітньої програми
науковий ступінь: д.е.н. Студінська
Галина Яківна вчене звання: доцент _____

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Куровська В.В. Формування логістичної системи суб'єкта ЗЕД (за матеріалами ТОВ «Сушия», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства суб'єкта ЗЕД та наданні пропозиції щодо вдосконалення логістичної системи підприємства. В роботі проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сушия» та обґрунтовано напрямки вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сушия» з урахуванням досвіду зарубіжних підприємств. Проведений аналіз дозволив здійснити розрахунки прогнозу щодо логістичної системи ТОВ «Сушия» з урахуванням запропонованих заходів.

Ключові слова: логістика, логістична система, ефективність логістичної системи, підприємства суб'єкта ЗЕД.

SUMMARY

Kurovs'ka V.V. Formation of the logistic system of the subject of foreign economic activity (based on the materials of LLC «Sushiya», Kyiv).

Graduation work for obtaining a master's degree in specialty 073 «Management of foreign economic activity». Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

The final qualifying work contains theoretical principles of the operation of the logistics system of the enterprise of the subject of foreign economic activity and offers of improvement of the logistics system of the enterprise. In this work, the indicators of financial and economic activity of LLC "Sushiya" are analyzed and directions of improvement of the logistics system of LLC "Sushiya" are grounded taking into account the experience of foreign enterprises. The analysis allowed to make forecasts of the logistics system of "Sushiya" Ltd, taking into account the proposed measures.

Key words: logistics, logistics system, efficiency of the logistic system, enterprises of the subject of foreign economic activity.

РЕФЕРАТ

«Формування логістичної системи суб'єкта ЗЕД»

(за матеріалами ТОВ «Сушия», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота: 96 с.,

16 рис., 23 табл., 1 додаток, 54 джерел

Об'єкт дослідження є процес формування логістичної системи суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Сушия».

Предмет дослідження є теоретичні та методично-прикладні підходи до управління логістичною системою ТОВ «Сушия»-суб'єкта ЗЕД.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Сушия».

Мета роботи полягає в досліджені формування логістичної системи суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження – в процесі дослідження і написання магістерської роботи використовувалися методи порівняння, аналізу і синтезу, розрахунковий, статистико-економічний, графічний, а також положення і висновки наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

У вступі обґрунтовано актуальність теми її розкриття в науковій літературі вітчизняними і закордонними вченими, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД» розглянуто сутність поняття «логістика» та її функції, досліджено елементи логістичної системи, висвітлено специфіку логістики та механізм функціонування логістичної системи на підприємстві ЗЕД;

У другому розділі «ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «СУШИЯ» проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сушия», зроблено порівняльний аналіз з практикою зарубіжних підприємств, оцінено ефективність логістичної системи підприємства та надана оцінка імпортної діяльності ТОВ «Сушия».

У третьому розділі «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ КОМПАНІЇ» обґрунтовано напрямки вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сушия» з урахуванням досвіду зарубіжних підприємств, надано прогнозну оцінку діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Висновки окреслюють теоретичні узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій щодо вдосконалення логістичної системи. Практична реалізація наданих пропозицій у діяльності ТОВ «Сушия» полягає в ефективному їх використанні.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД 6
1.1. Поняття логістики та функції. Елементи логістичної системи 6
1.2. Специфіка логістики й механізм функціонування логістичної системи на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності 18
1.3. Критерії та показники ефективності функціонування логістичної системи 27
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «СУШИЯ» 38
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сушия» 38
2.2. Аналіз організації логістичної системи підприємства ТОВ «Сушия» як суб'єкта ЗЕД 49
2.3. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Сушия» 56
Висновки до розділу 2 64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ КОМПАНІЇ 66
3.1. Шляхи усунення недоліків роботи логістичної системи підприємства 66
3.2. Напрямки вдосконалення логістичної системи компанії з урахуванням досвіду зарубіжних підприємств 72
3.3. Прогнозна оцінка діяльності ТОВ «СУШИЯ» з урахуванням запропонованих заходів 80
Висновки до розділу 3 93
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98
ДОДАТКИ 103

ВСТУП

Викликані глобалізаційними процесами зміни в масштабах господарської діяльності та посилення взаємозв'язків в управлінні матеріальними і грошовими потоками, сформулювали нові методи управління виробництвом, засновані на раціональній організації всіх процесів переміщення ресурсів, високому рівні їх використання, покращенні якості продукції та повному задоволенню попиту. При цьому жорсткі вимоги конкуренції та необхідність адаптації до складних динамічних умов функціонування вимагають від вітчизняних підприємств застосування ефективних методів управління, заснованих на принципах логістики, які здатні забезпечити суттєве скорочення часових інтервалів та рівня витрат у сфері постачання, виробництва і збуту.

Зміна підходів і принципів організації і управління господарською діяльністю, яке відбулося внаслідок переходу економіки України до ринкової моделі господарювання, викликали арсенал принципів, методів і засобів організаційно-аналітичної оптимізації, адекватних механізмів нової ринкової моделі. На сучасному етапі розвитку економіки України управління виробництвом і процесами обігу матеріальних, грошових та інших ресурсів, засноване на традиційних підходах, значною мірою себе вичерпало, у результаті чого особливої актуальності набули дослідження з розробки нових, нетрадиційних підходів до управління у виробництві і споживанні, серед яких гідне місце зайняла теорія логістики. Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріало-провідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Проблемам логістики, розкриттю її змісту, принципам, завданням та взагалі її значенню в забезпеченні ефективності функціонування підприємств присвячено

величезний обсяг робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Б.А. Анікіна, А.М. Гаджинського, Ю.М. Неруша, М.А. Окландера, Я.М. Панчишина, А.І. Семененко, В.І. Сергєєва, Д. Уотерса та інших. Ці автори розкривають суть поняття логістики, формулюють основні положення її концепції, наводять детальний опис її функцій та характеризують інструменти логістичного управління. Разом з цим, не дивлячись на таку велику увагу проблем логістики в економічній літературі, існує безліч суперечностей щодо її сутності.

Таким чином, актуальність даної теми випускної кваліфікаційної роботи говорить сама за себе. Від того наскільки вміло буде організована система управління підприємством на основі логістики, залежить ефективність функціонування підприємства.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи полягає в розкритті теоретичних та методичних засад формування логістичної системи підприємства суб'єкта-ЗЕД.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені такі основні завдання:

– розглянути сутність поняття «логістика» та її функції. Дослідити елементи логістичної системи;

– висвітлити специфіку логістики та механізм функціонування логістичної системи на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності;

– визначити критерії та показники ефективності функціонування логістичної системи;

– проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

– здійснити порівняльний аналіз логістичної системи підприємства та зарубіжних підприємств;

– оцінити ефективність логістичної системи підприємства;

– охарактеризувати шляхи усунення недоліків логістичної системи підприємства;

– обґрунтувати напрямки вдосконалення логістичної системи компанії з

урахуванням досвіду зарубіжних підприємств;

– надати прогнозну оцінку діяльності підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування логістичної системи суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та методично-прикладні підходи до формування логістичної системи ТОВ «Сушия» - суб’єкта ЗЕД.

В процесі дослідження і написання магістерської роботи використовувалися методи порівняння, аналізу і синтезу, розрахунковий, статистико-економічний, графічний, а також положення і висновки наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці й обґрунтуванні напрямків вдосконалення логістичної системи з урахуванням досвіду зарубіжних підприємствах. Завдяки універсальності запропонованої технології розробки можуть використовуватися в управлінні логістичної системи підприємством ТОВ «Сушия».

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова база України, різні науково-методичні та монографічні видання, періодичні джерела, фінансова, статистична та облікова звітність підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, в першому розділі міститься три підрозділи, в другому – три підрозділи, в третьому – три підрозділи. Робота викладена на 102 сторінках комп’ютерного тексту. Містить 22 таблиці, 16 рисунків, 1 додаток та список використаних джерел з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Поняття логістики та функції. Елементи логістичної системи

Логістика походить від грецького слова ‒logistice‖, що означає майстерність розраховувати, міркувати. Історія виникнення й розвитку практичної логістики іде далеко в минуле. Професор Гамбурзького університету Г. Павеллек відзначає, що ще в період Римської імперії існували службовці, що мали титул ‒логісти‖ чи ‒логістики‖, вони займалися розподілом продуктів харчування. Трактування логістики представлено на рис. 1.1.

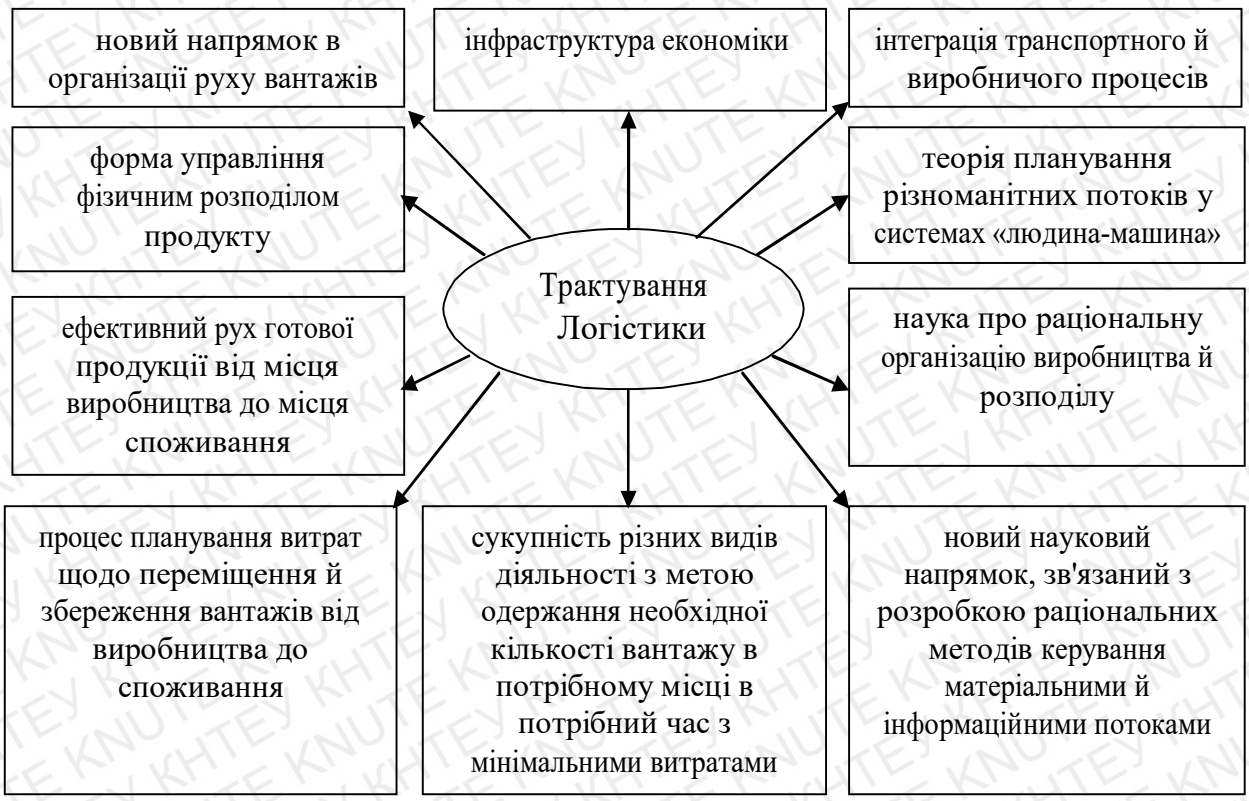

Рис.1.1. Трактування логістики в різних літературних джерелах

Джерело: [44, с. 23].

В першому тисячолітті нашої ери у військовому лексиконі ряду країн з логістикою пов'язували діяльність щодо забезпечення збройних сил

матеріальними ресурсами й збереженням їхніх запасів. Так, у часи візантійського імператора Леона VI Мудрого (865-912 рр. до н.е.) вважалося, що завданнями логістики є озброєння армії, забезпечення її військовим майном, своєчасна і повною мірою турбота про її потреби й відповідна підготовка кожного акту воєнного походу. Виділяють два принципових напрямки у визначенні логістики:

1) пов'язано з функціональним підходом до товароруху, тобто управлінням всіма фізичними операціями в процесі доставки товарів від постачальника до споживача;

2) характеризується більш широким підходом: крім управління операціями товароруху, включає аналіз ринка постачальників і споживачів, координацію попиту й пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізацію інтересів учасників процесу й товароруху [54, с. 45].

Підходи до визначення логістики в різних аспектах в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення логістики

Підходи до визначення логістики	Трактування підходу
Управлінський аспект	планування, організація й контроль потоку матеріальної продукції й відповідного йому інформаційного потоку, що надходить на підприємство, обробляється там й що залишає це підприємство (професор Г. Павеллек й співробітники Національної ради США по управлінню матеріальним розподілом)
Економічний аспект	- сукупність різних видів діяльності з метою одержання з найменшими витратами необхідної кількості продукції у встановлений час й у встановленому місці, у якому існує конкретна потреба в даній продукції (французькі вчені); - напрямок в сфері економіки, в рамках якого вирішується проблема розробки і впровадження комплексної системи управління матеріальними і інформаційними потоками на виробничому транспорті, розподілі для повного і своєчасного задоволення потреб (Англійська національна рада по управлінню матеріально-технічним розподілом)
Управлінсько-економічний аспект	пов'язання в єдине ціле процеси планування і контролю руху матеріальних цінностей зі скороченням витрат на них переміщення й інформаційне забезпечення (професором Пфолем (Німеччина)
Оперативно-фінансовий аспект	трактування логістики виходить з часу розрахунку партнерів по угоді й діяльності, пов'язаної з рухом й збереженням сировини, напівфабрикатів й готових виробів у господарському обороті з моменту виплати грошей постачальнику до моменту одержання грошей за доставку кінцевої продукції споживачу

Джерело: [21, с 21].

Узагальнюючи вище зазначені трактування та визначення логістики, її можна охарактеризувати як науку управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з товарорухом і стосовним до нього потоком інформації.

У відмічених вище трактуваннях логістики не відображається найважливіший аспект логістики, а саме: можливість впливати на стратегію фірми або підприємства з метою створення нових конкурентних переваг на ринку, що допомагає досягнути ціль (Пол Конверс й Пітер Друкер, М. Портер, Д. Сток, Е.Маті, Д. Тіксьє, Д. Бенсон, Дж. Уайтхед і деякі інші).

З приведених визначень логістики іноземними спеціалістами випливає, що вона являє собою більш широку категорію, ніж маркетинг тому що, багато функцій його перейшли до логістики (створення на ряді фірм логістичних структур, що поглинули раніше функціонування підрозділу маркетингу). Більш того, англійські дослідники М. Кристофер й Г. Уілс вважають, що логістика ефективна не тільки на рівні фірм, але і на галузевому рівні. Їй, на їх думку, повинні належати рішення щодо загальноекономічних процесів в галузі, включаючи питання розміщення підприємств й складів [1, с. 12].

Різноманітні визначення логістики обумовлені такими причинами:

1) специфіка й розходження в масштабах завдань, які намагаються вирішувати окремі фірми в сфері збуту товару, його перевезення, складування тощо;

2) існуючі розходження в національних системах організації й керування товарорухом, а також у рівні досліджень проблем логістики в різних країнах;

3) множинність функціональних напрямків діяльності в зовнішнім середовищі логістичної системи (рис. 1.2).

1. Логістика та електронна обробка даних.

2. Логістика та електронна обробка даних.

3. Закупівля сировини та матеріалів.

4. Планування матеріально-технічного забезпечення.

5. Планування випуску продукції.

6. Удосконалення якості продукції.

7. Планування та управління виробництва.

8. Складські системи; планування збуту.

9. Ринок збуту.

10. Маркетинг.

11. Структура сервісу.

12. Організація обслуговування клієнта.

13. Планування фінансів та поточна фінансова діяльність.

14. Структура кадрової системи.

15. Планування та управління кадрами.

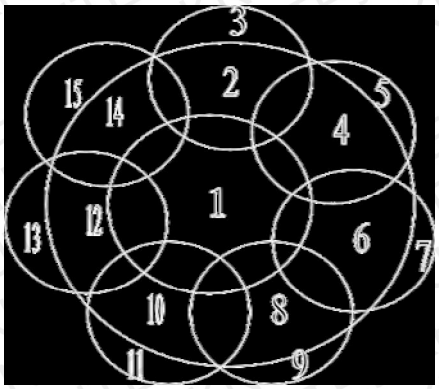

Рис. 1.2. Функціональне «середовище» логістичної системи

Джерело: [14, с. 24].

Метою логістики є оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування матеріального та інформаційного потоку у виробництві та розподілу продукції. Головна мета логістики конкретизується в її завданнях, які за ступенем значимості розділяються на три групи.

1. Глобальні: створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків; стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу; постійне вдосконалювання логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі; досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

2. Загальні: здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах; розробка та удосконалювання способів управління матеріальними потоками; багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, перевезень, запасів і т.д.; виявлення незбалансованості між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах під час збуту і можливостями логістичної системи; стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій; раціональне формування господарських зв'язків; виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів; оптимізація технічної та технологічної структури транспортно–складських комплексів; визначення стратегії та технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції; формалізація актуалізованих(поточних оперативних)логістичних цілей і параметрів функціонування логістичної системи

3. Локальні: оптимізація запасів усіх видів і на всіх етапах товароруху; максимальне скорочення часу зберігання продукції; скорочення часу перевезень; швидка реакція на вимоги споживачів; підвищення готовності до постачань; зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга; раціональний розподіл транспортних засобів; гарантування якісного після продажного обслуговування; підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації; послідовність і поетапність просування через трансформаційні об'єкти і т.д. [23, с. 54]. Відповідно до сучасних завдань логістики існують її функції (укрупнені групи логістичних операцій, направлених на реалізацію цілей логістичної системи).

Таблиця 1.3

Функції логістики

Група функцій	Функції
Основні функції	• постачання, • виробництво, • збут, • планування (встановлення оптимальної траєкторії руху, розробка розкладу або графіку слідування потоку);

Продовження табл. 1.3

1	2
Функції управління потоками	• оперативне регулювання (відстеження кожного об'єкта потоку, відповідно до графіка руху, вироблення та застосування управлінських впливів); • облік, збір, обробка, зберігання і видача інформації про матеріальні потоки, складання звітності); • контроль (ступінь відповідності фактичних параметрів потоку плановим); • аналіз (причини не відповідності плану); • координація (координація процесів закупівлі, збуту)
Функції за роллю в логістичному процесі	• оперативні функції пов'язані з безпосереднім управлінням рухом , • матеріальних цінностей у сфері постачання, виробництва й розподілу; • функції логістичної координації пов'язані з координацією попиту та пропозиції на товари

Джерело: [43, с. 22].

Функціонування логістичної системи у загальному вигляді представлено на рис. 1.3 .

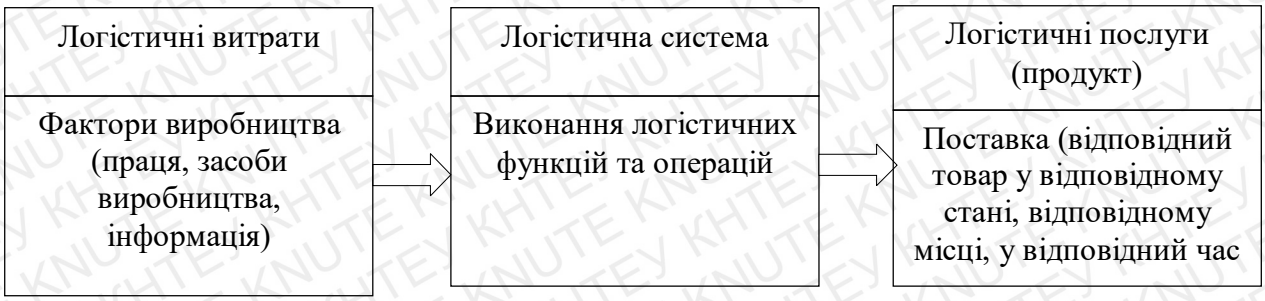

Рис. 1.3. Функціонування логістичної системи

Джерело: [33, с. 14].

Логістична система – це організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів.З рис. 1.3 видно, що на вході системи – загальні логістичні витрати. Результатом діяльності логістичної системи є логістичні послуги, інакше кажучи – логістичний продукт. Функції логістики визначаються змістом її діяльності по керуванню матеріальним потоком в області і постачання, виробництва і збуту.

У сучасних умовах західні фахівці виділяють кілька функціональних областей логістики: 1) закупівельна логістика; 2) виробничу логістику; 3) збутову (маркетингову, чи розподільну логістику);4) виділяють також і транспортну логістику, що у сутності є складовою частиною кожного з трьох видів логістики.

Функції логістики діляться на чотири групи:

1. В області постачання: визначення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах; встановлення раціональних господарських зв'язків з постачальниками; планування й організація матеріально-технічного забезпечення виробництва; організація збереження матеріалів і підготовка їх до виробничого споживання; організація матеріально-технічного забезпечення цехів та інших підрозділів підприємства; управління виробничими запасами; розробка програм економії матеріальних ресурсів та контроль за їхнім виконанням; контроль за виконанням кошторису витрат постачання; контроль за кредиторською заборгованістю постачальникам і вживання заходів по їх скороченню; розробка і виконання погоджених з іншими підрозділами планів-графіків руху матеріальних ресурсів.

2. В області виробництва. Планування і диспетчеризація виробництва на основі прогнозу потреби в готовій продукції і замовлень споживачів; розробка планів-графіків виробничих завдань цехам та іншим виробничим підрозділам підприємства; розробка графіків запуску-випуску продукції, погоджених зі службами постачання і збуту; встановлення нормативів незавершеного виробництва і контроль за їхнім дотриманням; оперативне управління виробництвом і організація виробничих завдань; участь у завантаженні виробничих потужностей замовленнями; контроль за кількістю та якістю готової продукції; участь у розробці й реалізації виробничих нововведень; контроль за собівартістю виробництва готової продукції.

3. В області збуту. Визначення попиту на продукції і послуги підприємства; формування портфелю замовлень споживачів; участь в асортиментному завантаженні виробництва замовленнями споживачів; перспективне, поточне і оперативне планування збуту; вибір каналів товароруху готової продукції; нормування запасів готової продукції й організація їхнього зберігання; розробка планів перевезення (відпустки) готової продукції й організація їхнього виконання; організація роботи власної товаропровідної мережі; розробка рекламних кампаній і організація їхнього виконання; розробка і здійснення заходів щодо

стимулювання збут; заключення договорів постачання продукції з покупцями і контроль за їхнім виконанням; участь у розробці планів-графіків запуску-випуску готової продукції; розробка кошторису витрат по збуту і контроль за її дотриманням.

4. В інформаційній сфері. Організація масивів документів; організація потоків інформації; організація процесів і засобів збирання, зберігання, обробки і транспортування інформації [12, с. 34].

Різноманітні служби, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком. Логістична система може розглядатись як на макрорівні так і на мікрорівні, характерним для неї, як і для будь-якої іншої системи, є: сумісність усіх елементів, наявність зв'язків між ними, а також адаптивність та гнучкість. Макрологістична система являє собою велику логістичну систему, елементами якої є окремі суб'єкти господарювання, а мікрологістична система охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства. Поняття «логістична система» походить від загального «система» і є одним із базових у логістиці, що реалізує системний підхід [34, с. 17].

Логістичним системам підходять майже всі властивості економічних систем, а саме:

– складність (велика кількість елементів, складна взаємодія між ними, складність функцій, невизначеність),

– ієрархічність (підпорядкованість нижчого рівня елементам вищого рівня),

– цілісність (властивість виконувати задану цільову функцію, реалізована тільки системою в цілому),

– структурованість (наявність певної організаційної структури системи), рухливість (мінливість параметрів під впливом зовнішнього середовища, а також рішень учасників логістичного ланцюга),

– унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах,

– адаптивність (здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища).

Межами в логістичній системи є окремі суб'єкти господарювання, які визначаються виробничим циклом, який розпочинається із закупівлі предметів праці, які надходять в логістичну систему, які з першу приходять на склад, а вже потім перетворюються за допомогою виробничого процесу з незавершеного виробництва вже в готовий продукт, яка зберігається на складі та в кінці циклу йде з системи до споживачів в обмін на фінансові ресурси, що надходять у систему [3, с. 65].

Логістичний продукт характеризується складною внутрішньою структурою, в якій виділяються три рівні [11, с. 26] (рис. 1.4).

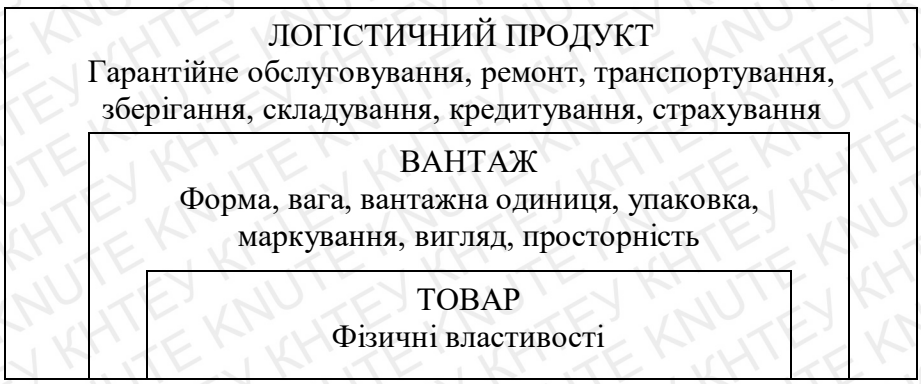

Рис. 1.4. Структура логістичного продукту

Джерело: [11, с. 26].

Перший із них стосується фізичних властивостей товару, з точки зору потреб ринку. Другий рівень – це товар як вантаж, який характеризується певними формою, вагою, упаковкою, маркуванням. Третій рівень – це логістичний продукт як комплекс логістичних послуг, що задовольняє вимоги споживачів (переміщення і складування вантажу поряд з іншими додатковими функціями, такими як страхування, кредитування поставок, ремонт, гарантійне обслуговування). Отже, товар, який є предметом цільового переміщення, називають вантажем. Вантаж, який є предметом логістичного обслуговування, називають логістичним продуктом, що є результатом логістичного процесу, характеризується певними ознаками та має конкретну вартість для споживача.

Відношення результату функціонування логістичної системи — логістичного продукту до логістичних витрат визначає продуктивність

логістичної системи.

Побудова та впровадження ефективної логістичної системи підприємства передбачає наступну послідовність дій: формулювання мети створення логістичної системи; визначення елементів і структури системи; функціонування системи та її взаємодія з зовнішнім середовищем; оцінка результатів функціонування системи та їх порівняння з поставленою метою.

Метою будь-якої логістичної системиє забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості та заданої якості в потрібному місці й у потрібний час для потрібного споживача із необхідними витратами.

В сфері економічної діяльності суспільства логістичні системи функціонують на різних рівнях як організаційні механізми управління матеріальними та іншими потоками. В якості ланок (елементів) логістичної системи можуть розглядатись як підприємства-суб'єкти логістичної діяльності, так і підрозділи підприємств. Тому для сфери господарської діяльності пропонують [12, с. 10] таке визначення: логістична система – це відносно стійка сукупність ланок (підрозділів компанії, постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних логістичними потоками та об'єднаних єдиним управлінням логістичним процесом для реалізації спільної стратегії організації бізнесу.

Сукупність ланок (елементів) логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки, має назву логістичної мережі. Тоді, використовуючи вищевказаний термін, логістичну систему на рівні окремого суб'єкта господарювання (підприємства) можна визначити як сукупність логістичної мережі та системи адміністрування (менеджменту), що формується підприємством для реалізації логістичної стратегії.

Для більш детального вивчення логістичної системи потрібно розглянути її структуру, яку можна представити як сукупність певних елементів та зв'язків, що забезпечують цілісність логістичної системи і її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. На думку Сергєєва В.І. [17, с. 12] логістична система складається із підсистем, ланок та елементів. Логістична підсистема,згідно з його трактуванням,

являє собою сукупність елементів і ланок логістичної системи, що виокремлено відповідно до організаційної структури, яка дозволяє вирішувати задачі логістичного адміністрування системи в цілому чи управління комплексом логістичних функцій в окремій сфері підприємства.

Ланка логістичної системи – це економічний або функціональний об'єкт, що прагне досягти своєї мети діяльності, пов'язаної з певною логістичною функцією, за виконання відповідних логістичних операцій. Ланки логістичної системи підприємства поділяють на внутрішні (його підрозділи) та зовнішні (підприємства-постачальники, торгові посередники, транспортні підприємства, банки, страхові компанії. Найменшою, неподільною у межах відповідної задачі адміністрування логістичної системи, частиною ланки логістичної підсистеми є елемент логістичної системи.

Ознайомлення з елементами логістичних систем дозволяє нам адаптувати їх до промислових підприємств. Так промислове підприємство – це мікрологістична система. Розглянемо на прикладі господарської діяльності у сфері постачання основні елементи мікрологістичної системи [40, с. 20]: сфера постачання(відділ постачання, склад сировини та матеріалів, внутрішньовиробниче транспортне господарство тощо) – це логістична підсистема; відокремлено розгляд цехів, відділу постачання, складу сировини і матеріалів, внутрішньовиробничого транспортного господарства тощо це ланки логістичної системи; ділянка комплектування на складі – це елемент логістичної системи.

Сукупність цих елементів утворює логістичний ланцюг. Суб'єкти господарювання та підрозділи підприємств, через які послідовно проходить логістичний потік, складають логістичний ланцюг, а сукупність ланцюгів – логістичну мережу. Відповідно структура логістичної система в деталізованому вигляді містить у собі такі складові:інфраструктуру логістичних процесів;логістичні потоки; логістичні ланцюги; логістичний менеджмент; правове, інформаційне, кадрове та інше забезпечення. Інфраструктура логістичних процесів – це матеріальні засоби, що забезпечують логістичний потік – рух товарно-матеріальних цінностей та інформації по логістичному

ланцюгу. До об’єктів інфраструктури належать: складські приміщення та їх обладнання, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби, ІТ засоби тощо.

Логістичний менеджмент підприємства – організаційно-управлінський механізм координації дій спеціалістів різних служб, які беруть участь в управлінні логістичним потоком.

Логістичний ланцюг (англ. Logisticalchain) – це лінійна з інтегрована сукупність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача [15, с. 33].

Логістичну систему можна також представити у вигляді ієрархічної структури: перший рівень декомпозиції – підсистеми та модулі, другій – логістичні технології, третій – бізнес-процеси, далі – логістичні функції та найнижчий рівень – логістичні операції [12] (рис. 1.5).

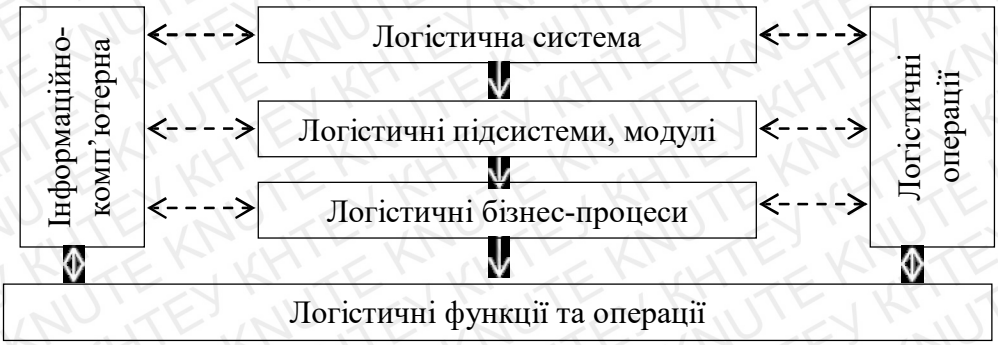

Рис. 1.5. Ієрархія логістичної системи підприємства

Джерело: [9, с. 54].

У логістичній системі виділяють два комплекси підсистем: функціональний комплекс – управляє основними логістичними функціями (формуванням замовлення, транспортуванням, складуванням, вантажопереробкою, запасами, пакуванням) у постачанні, виробництві та розподілі; забезпечувальний комплекс – включає правову, інформаційно-комп'ютерну, кадрову, організаційно-економічну, екологічну та інші підсистеми.

1.2. Специфіка логістики й механізм функціонування логістичної системи на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності

З становленням поняття «логістична система» науковці почали вивчати нове поняття «управління логістикою» або «система управління логістичною системою». Перше з двох понять на макрорівні є дещо обмеженим. Так, авторами відзначається, що «логістика – це задача управління двома основними потоками...», а саме матеріальним та інформаційним. Вже загальнішою є задача «управління логістичним ланцюгом», яка містить в собі задачу «управління логістикою» [53, с. 6].

Розвиток ідеї логістичного підходу в управлінні підприємствами супроводжується розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах. Причому становлення логістичних систем на підприємстві проходить декілька етапів (рис. 1.6).

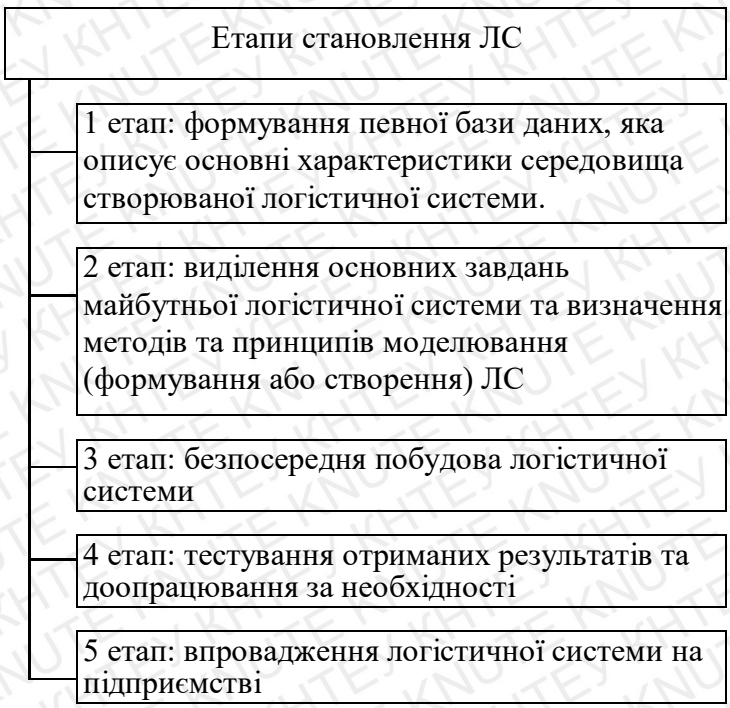

Рис. 1.6. Етапи становлення логістичних систем підприємств суб'єктів ЗЕД

Джерело: [53, с. 8].

Логістична система формується згідно з принципами, а саме:

– інформаційні, ресурсні, технічні та інші принципи мають узгодженість

логістичної системи;

– щоб досягти поставлену мету елементи логістичної системи повинні розглядатися як взаємодіючі;

– при досягненні великих цілей системи повинні узгоджуватися локальні цілі функціональних елементів логістичної системи;

– принцип стійкості та адаптивності полягає в тому, що логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та впливових факторів на неї із зовнішнього та внутрішнього середовища.

При нормальному функціонуванні логістичної системи необхідно існування механізму, який керує її діяльність та має вище положення, ніж логістична система. Яка спрямована буде на її контроль та коригування дій, спрямовані логістичні потоки, який би приймав рішення та відповідав за результати їх виконання на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності. При такому створенні механізму управління логістичною системою діяльності підприємства є гарним проявом злагодженості її на всіх етапах. Логістична система має володіти властивістю інтегрованості, тому при нестабільному зовнішньому середовищі є досить актуальним запровадження стратегічного управління, яке можна розглядати як управління результатами.

Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. Логістична стратегія являє собою правила прийняття рішень та установки, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.

Отже, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов’язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей в зовнішньоекономічній діяльності, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим

до факторів зовнішнього середовища.

Для того, щоб підійти ретельно до визначення поняття механізму логістичною системою, необхідно розглянути саме визначення «механізму». Отже, сучасний економічний словник [40, с. 24] визначає, що економічний механізм під собою розуміє сукупність спеціальних методів та засобів, які мають вплив на всі економічні процеси та регулювання їх. Взагалі формулювання, яке має відображати сутність поняття «механізм», не конкретно визначаючи його та не прив'язуючи до відповідної функціональної сфери. Відповідно до логістичного підходу можна визначити, що механізм управління логістичною системою підприємства буде в себе включати наукові методи та засоби, які мають вплив на логістичні процеси (які відбуваються в логістичній системі підприємства). Механізм управління логістичною системою включає ще в себе регулювання, аналіз, здійснює моніторинг, прогнозування, планування та корегує і вдосконалює рухи логістичного потоку в зовнішньому середовищі.

При розгляді механізму логістичної системи необхідно вже мати чітку структуру, яка має декілька рівнів та представляє в собі механізм взаємодії її елементів. В механізмі управління логістичної системи на підприємстві повинно об'єднувати між собою науку, практику, виробничі, організаційні та управлінські процеси. При такому варіанті взаємодії всіх елементів системи надасть очікуваний результат від механізму. Елементи, що входять до механізму можна назвати наступні:

– механізм управління діяльністю підприємства;

– інтегровану інформаційну систему;

– механізм управління запасами;

– систему постачання сировини, матеріалів тощо;

– транспортну систему підприємства;

– механізм організації складського господарства, пакування тощо;

– систему розподілу готової продукції.

Механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції, як прийняття управлінських рішень на основі даних про

реальний стан логістичної системи підприємства; регулювання логістичних потоків; контроль над виконанням логістичних операцій; прогнозування поведінки логістичної системи; оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі; планування логістичної системи підприємства; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства тощо.

Під час побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства зовнішньоекономічною діяльністю необхідно виконати такі завдання:

– розробити та впровадити нові організаційно-економічні схеми взаємодії об'єктів системи;

– розробити правила та принципи взаємодії;

– побудувати єдиний інтегрований інформаційний простір, тобто систему інформаційної підтримки;

– вибрати методи та побудувати моделі й алгоритми оптимізації бізнес-процесів у логістичній системі.

У широкому розумінні поняття логістики охоплює всі процеси, як в системах, так і між ними, які слугують для подолання тимчасових та просторових відстаней, а також управління та регулювання відповідними процесами. Досвід використання логістичного підходу в діяльності підприємств показує, що він дає змогу значно скоротити запаси продукції у виробництві, постачанні та збуті, знизити собівартість виробництва, забезпечити повніше задоволення потреб в якості товарів та послуг. Разом з цим організація логістичного процесу висуває особливі вимоги до персоналу підприємства, який бере участь у виробництві (плануванні, організації та управлінні). Тому сьогодні ефективне використання людського фактора є одним з важливих завдань управління логістичною системою підприємства.

Під час створення, впровадження та вдосконалення логістичної системи необхідно мати великий обсяг різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки, не повинен завершуватися в подальшому ніколи. Функціонування логістичної системи підприємства спрямоване на задоволення

платоспроможного попиту споживачів, а їх продукцією є виконання замовлень споживачів. Замовлення являє собою інформаційну одиницю логістичних операцій (в загальному випадку бланк, який проходить всі стадії процесу обслуговування споживачів). Замовлення, як правило, об'єднує всі документи, що пов'язані з окремою угодою, тобто повинне містити відомості про кількість та якість товарів та послуг, що замовляються, про термін та вид виконання замовлення, про величину сплати тощо. Тому особливу роль в механізмі управління ЛС підприємства відводять інформаційній системі, основним діючим елементом якої є інформаційний потік або інформація.

Інформація є основним логістичним і виробничим фактором. Відбір потрібної інформації передбачає оцінку стану самого предмета (або ланки) управління матеріальними та грошовими потоками, а також оцінювання сильних та слабких сторін організації, конкурентів, наявність тих чи інших можливостей розв'язання задач і оцінювання ризику. Тобто важливою властивістю інформації є її якісна характеристика. Практика побудови логістичних систем показує, що підбору такої інформації повинен передувати відповідний аналіз факторів, які визначають цінність інформації, сильні та слабкі ознаки організації процесів збору та підготовки інформації. Такий аналіз повинні виконувати компетентні спеціалісти, які здатні об'єктивно оцінювати стан справ і, тим самим, забезпечити структуризацію та впорядкування інформації, яка може мати стратегічний або тактичний характер.

Перерахуємо основні дані, які враховуються під час створення логістичної системи (а також використовуються під час функціонування механізму управління ЛС):

– інформація про ринок, тобто про структуру ринку, його обсяг, стабільність, кількість покупців та їх характеристику, розміщення замовників, мотивування та особливості споживання замовників, еластичність попиту, стан грошової сфери, законодавство, політика державного економічного регулювання тощо;

– інформація про виробництво, а саме про потреби в матеріальних

ресурсах, обладнанні та комплектуючих виробах, можливість постачань по кооперації, технологію виробництва, оснащення виробництва та рівень завантаження потужностей, виробничий ритм, тривалість та особливості виробничого циклу тощо;

– інформація про матеріальні потоки, що складається з характеристики особливостей та стану матеріальних потоків, інформації про вантажі, що переміщуються, маршрути слідування, їхні характеристики, технології робіт і операцій під час переміщення, тривалості транспортувань і сукупний час постачань, інформації про пакування тощо;

– дані про інформаційні потоки, тобто характеристика особливостей та стан інформаційних потоків, дані про систему інформаційного забезпечення, інформація про комунікаційну інфраструктуру, технологію обробки та закріплення інформації, технологію отримання та передавання інформації, можливості зберігання та накопичення інформації тощо.

Формуючи механізм управління логістичною системою (особливо тієї логістичної системи, яка організує та управляє виробничим процесом), необхідно враховувати той факт, що створюваний механізм повинен бути здатним до гнучкого реагування та вираховування змін у ринковій та виробничій ситуаціях. До таких мінливих умов зовнішнього середовища можна зарахувати зміни попиту на ті чи інші товари та послуги, вибуття зі строю технологічного обладнання, зміни транспортних тарифів, введення або виведення зі строю тих чи інших транспортних каналів, зміни в відсоткових ставках з кредитування тощо. Тому управляюча логістична система на підприємстві обов’язково є системою зі зворотним зв’язком. Характер виконуваних логістичних операцій змінюється впродовж функціонування системи під впливом зовнішніх умов, що змінюються.

Розглядуваний механізм створюється для управління логістичною системою, в якій, по-перше, повинна відбуватися інтеграція ланок ланцюжка постачань в єдину систему, що забезпечить ефективне крізне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками. По-друге, існує необхідність інтеграції контролю над рухом та використанням

номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу. По-третє, обов'язково треба забезпечити ефективну взаємодію та узгодженість побудови та функціонування елементів логістичної системи, а також узгодженість з діючими процесами та системами управління підприємством. Також логістична система повинна функціонувати згідно з принципом Парето , за яким на довільному підприємстві лише невелика частка асортименту продукції утворює найбільший обсяг продажу. Цей закон (принцип) покликаний допомогти працівникам підрозділів підприємства виявляти важливі задачі та можливості і найчастіше використовується під час створення системи постачань. Тому логістична система повинна включати елементи, які допомагають вирішувати дійсно важливі та пріоритетні задачі, а саме такі, для яких виділяють ресурси. Також необхідне забезпечення рівномірної уваги методам, об'єктам, суб'єктам та самому предмету дослідження. І, нарешті, обов'язковим є дотримання впорядкованості та ясності, сумісності зі стилем управління, який прийнятий на підприємстві, спрямованості на дії.

Врахувати всі фактори, що впливають на формування логістичної системи, і дані, які будуть корисними для побудови ЛС, дуже важко. Також не меншою проблемою є їх формалізація з метою об'єктивного розв'язання логістичних задач за допомогою ЕОМ. У зв'язку з цим ускладнюється побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства. Однак на цей момент розроблено доволі багато математичних моделей на основі застосування програмно-обчислювальних засобів, за допомогою яких можливо досягнути оптимізації логістичних систем, їх елементів та інтеграційних процесів [18, с. 23] і, як наслідок, сформувати на підприємстві ефективний механізм управління ЛС.

Таким чином, доцільно побудувати модель механізму формування і розвитку логістичної системи на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.7).

Механізм формування і розвитку логістичних систем на підприємстві, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю має ґрунтуватись на таких важелях

економічного управління:

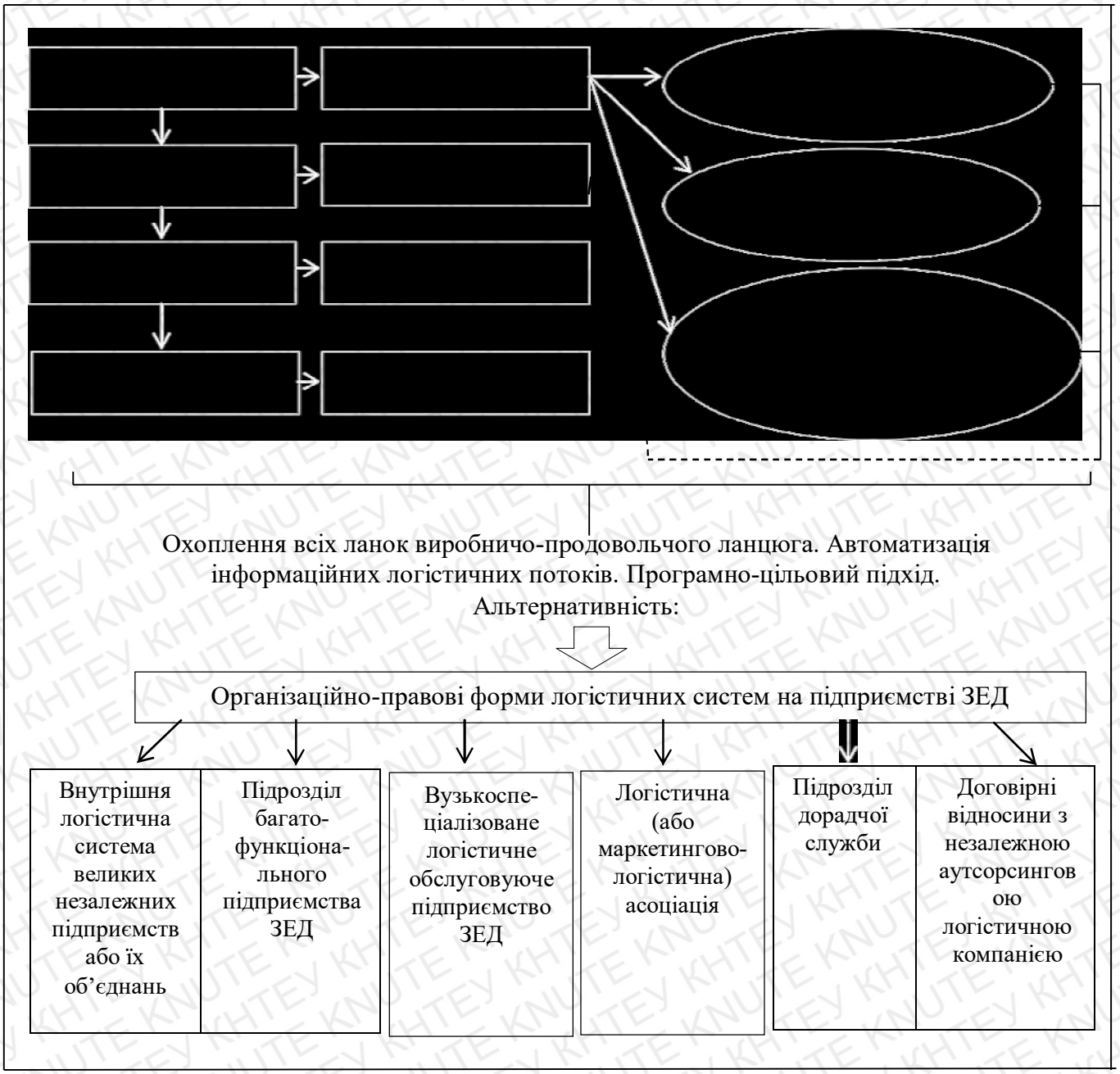

Рис. 1.7. Модель механізму формування і розвитку логістичної системи на підприємстві ЗЕД

Джерело: [3, с. 12].

1. Охоплення всіх ланок виробничо-продовольчого ланцюга. Такий підхід може передбачати існування локальних логістичних систем, які об'єднуватимуть окремі стадії чи операції з виробництва продукції. Однак ці локальні системи мають бути об'єднані в загальну логістичну систему, що сприятиме отриманню ефекту синергії та формуванню ефективної інфраструктурної логістики.

2. Автоматизація та інформатизація логістичних потоків. Механізм формування логістичних систем на підприємствах, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю буде ефективним за умови впровадження сучасних комп'ютерних технологій, навігації, автоматизованих систем контролінгу, що забезпечує оптимізацію всіх операцій та процесів на всіх стадіях виробництва продукції та мінімізацію втрат матеріалів та інформації.

На підприємствах, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю важливого значення при цьому набуває побудова сучасних інформаційних потоків, які, крім ресурсозбереження, сприяють збереженню якісних властивостей продукції, що, у свою чергу, позитивно відображатиметься на його реалізаційній ціні [3, с. 13].

3. Програмно-цільовий підхід. Такий спосіб формування логістичних систем передбачає прийняття управлінських рішень на основі ув'язування цілей з ресурсними можливостями. При цьому необхідною є розробка комплексу взаємопов'язаних логістичних проектів, що охоплюють всі процеси та операції в ланцюгу «постачання – виробництво – переробка – реалізація – складування».

4. Альтернативність. Передбачає необхідність розробки кількох варіантів просування матеріальних та інформаційних потоків і вибір оптимального з цих варіантів відповідно до змін умов зовнішнього середовища та ринкових умов. Крім того, важливим є механізм обґрунтування альтернативного вибору – побудова власної логістичної системи, чи аутсортсинг цих послуг.

Особливістю логістичної системи підприємства ЗЕД є система, яка наділена адаптивними властивостями, яка виконує логістичні операції і функції міжнародного характеру, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, які можуть бути зворотними та складається переважно з декількох підсистем.

Таким чином, застосування логістики у зовнішньоекономічний діяльності є необхідним напрямком системи менеджменту та невід'ємним елементом інфраструктури економічного суб'єкта.

1.3. Критерії та показники ефективності функціонування логістичної системи

Окрім оптимізації потужностей логістичної системи, оцінювати функціонування логістичної системи можна на підставі комплексної взаємодії таких п’яти ознак, як обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість (від англ. «5V») (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

П’ять ознак функціонування логістичної системи («5v»)

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

Джерело: [5, с. 24].

В табл.1.4 подано приклад такої ознаки функціонування логістичних систем, як швидкість (Velocity), а саме: термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів; тривалість виробничого циклу, оборотність товарних запасів.

Цей приклад ілюструє взаємодію всередині тільки однієї ознаки (швидкість), однак реально необхідно вживати заходів для покращання функціонування системи загалом із врахуванням взаємодії всіх ознак («5V»). Наведемо деякі характерні особливості стосовно балансування, наприклад, асортименту, вартості, швидкості. Таке балансування може бути зумовлене, наприклад, недоцільним збільшенням асортименту продукції, що орієнтована на вузькі сегменти ринку. Внаслідок цього асортимент зростає, обсяг виробництва

збільшується незначно, стрімко зростають додаткові витрати, витрати на забезпечення запасів комплектуючих, дотримання якості та гарантій, тоді як ефективність роботи багатьох підрозділів зменшується[28].

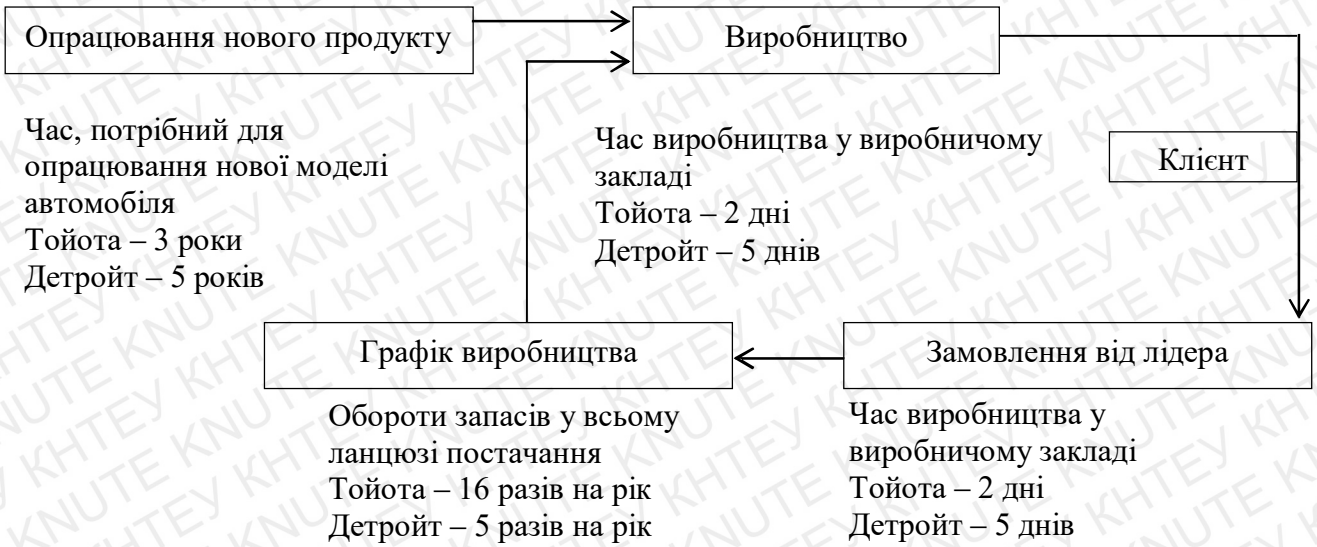

Рис. 1.9. Порівняння часу реалізації замовлення й обороту запасів

Джерело: [8, с. 19].

Істотно зростають витрати постачальників через збільшення тривалості доставки та виробництва комплектуючих для усього діапазону продукції. Основним вирішенням цієї проблеми є зменшення необґрунтовано розширеного асортименту продукції, що дасть виробнику змогу використовувати однакові комплектуючі в різних виробах, спростити технологічний процес та підвищити продуктивність праці.

Основною помилкою у формуванні взаємодій ознак «5V» є те, що доволі часто увага зосереджується на удосконаленні однієї чи двох ознак, а іншими нехтують, тоді як оцінювання функціонування логістичної системи визначатиметься гармонійним балансуванням всіх «5V».

Використання системи оцінювання логістичної системи покликані вирішити три основні задачі: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління. Моніторингові показники дають змогу прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників належать рівень сервісу та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для

коригування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів (наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів при транспортуванні). Показники оперативного управління призначенні для мотивації персоналу.

Показники, пов'язані із оцінювання вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

1) показники, що характеризують логістичну систему;

2) показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першої категоріїналежать логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити левову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90% від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно скуповуються інвестиції, вкладені в основні засоби. Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

– площа, кв. м;

– місткість, куб. м або кількість товару в тонах;

– пропускна спроможність, т/добу;

– кількість, од..

До другої категорії можна віднести такі показники, як:

– ефективність логістичної системи;

– продуктивність ланок логістичної системи;

– надійність логістичної системи;

– гнучкість логістичної системи.

Показники ефективності логістичної системи характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються за формулою[41]:

$$E = \frac{P}{B}, \tag{1.1}$$

де Е – ефективність; Р – результат; В – витрати, що забезпечили цей

результат.

Показники продуктивності логістичної системи характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Продуктивність вимірюється співвідношенням між кінцевим результатом роботи системи «на виході» і обсягом людських ресурсів «на вході», що використовуються системою для отримання цього результату.

Показники надійності логістичної системи дають змогу зіставити фактичні результати роботи системи із задекларованими чи встановленими показниками. Для визначення фактичних показників роботи окремих ланок логістичної системи можна використати формулу:

$$H = \text{————} , \qquad (1.2)$$

де Н – надійність; – показник «на виході»; – показник «на вході».

Показники гнучкості логістичної системи відображають здатність пристосування всіх ланок логістичної системи до часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів.

На основі даних понять, узагальнимо показники оцінювання логістичної системи.

Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника характеризують ефективність діяльності людей:

———————————————— (1.3)

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника у логістичних процесах:

———————————— (1.4)

Кількість замовлень на 1 торгового агента. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо):

———————————— (1.5)

Оборот логістичних активів показує ефективність використання логістичних активів:

_____ (1.6)

Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру показує прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру:

_____ (1.7)

Завантаженість потужностей логістичних об'єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.

_____ (1.8)

Оборотність запасів кількість оборотів:

_____ (1.9)

Оборотність запасів тривалість одного обороту:

_____ (1.10)

Характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію. Витрати утримання запасів характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси:

_____ (1.11)

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат характеризує вагомість витрат, пов’язаних із різними видами логістичної:

_____ (1.12)

Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів) характеризує вигідність та ефективність обслуговування:

_____ (1.13)

Надійність поставок характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок:

(1.14)

Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту) характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування:

$$\frac{\textit{замовлення реал зован з\quad ладу}}{\textit{загал на л т замовлення}} \tag{1.15}$$

Якість поставки характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні:

(1.16)

Гнучкість виконання замовлення відображає спроможність реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів, здатність прискорювати виконання замовлення або його зміну:

(1.17)

Гнучкість оплати здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за трансакцію, зокрема «товарний кредит»:

(1.18)

Метою формування такої системи показників на підприємстві є створення бази даних, яку можна використати для оцінювання логістичної системи та її компонентів та виявлення можливостей підвищення ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості[44, с. 45].

Після визначення показників логістичної активності підприємства доцільно застосувати бенчмаркінг– порівняти з найкращими показниками у галузі, що дасть можливість виявити: потенціал для удосконалення діяльності підприємства; чинники збільшення капіталізації; джерела прихованих витрат.

Міротін Л.Б. [36, с. 23] найважливішим показником оцінки ефективності функціонування логістичних систем вважає прибуток, який, на його думку здатний відобразити результати всієї логістичної діяльності. Саму ефективність логістичної системи він розглядає як показник (чи систему показників), що характеризують рівень якості функціонування системи при заданому рівні загальних логістичних витрат. Вона має визначити: межі логістичної системи, її

ланки, основні ресурси, що використовуються, основні види продукції логістичної системи, очікувані чи бажані результати, критерії результативності системи, процес оцінювання, регулювання зворотного зв'язку та планування покращення. Науковець виділяє основні фактори і показники, що відображають ефективність функціонування логістичних систем за логістичними функціями, які представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні фактори і показники, що відображають ефективність функціонування логістичних систем за логістичними функціями

Логістична функція	Фактор та показник
Логістичне адміністрування	Виробіток на одного працівника. Трудомісткість та зарплатомісткість. Рівень кваліфікації персоналу
Обробка і оформлення замовлення	Тривалість оформлення замовлення. Якість обслуговування замовлення споживача. Витрати на прийняття замовлення. Асортимент послуг. Кількість відмовлень. Рівень задоволення заявок
Планування виробництва	Обсяг витрат сировини і матеріалу. Обсяг продукції, що виготовляється. Продуктивність. Собівартість продукції
Закупівля продукції	Оптимальний розмір закупки. Обсяг продукції, що замовляється. Періодичність розміщення замовлень. Строк виконання замовлення. Кількість постачальників. Витрати на закупку
Постачання продукції	Час поставки. Частота поставок. Безвідмовність поставок. Інтервал поставок
Складування і зберігання продукції	Час складування. Кількість поставок на склад. Запаси у дорозі. Рівень механізації складських робіт. Коефіцієнт обігу продукції на складі
Збут продукції	Обсяг реалізованої продукції. Швидкість товарообігу. Кількість споживачів. Коефіцієнт реалізації
Доставка замовлення	Виконання замовлень. Застосування транспортних концепцій. Уніфікація та стандартизація тари. Коефіцієнт використання транспортних засобів. Сумарні простої транспортних засобів. Обсяг перевезень. Час доставки. Тарифи транспортування. Втрати вантажу

Джерело: [13, с. 65].

Таким чином, єдиної думки у науковців щодо вирішення питання оцінки логістичних систем немає, однак можна виділити ряд критеріїв ефективності, що набули найбільшого розповсюдження.

Основним серед цих критеріїв є рівень логістичних витрат, однак не менш важливим є орієнтування підприємства на споживача та досягнення необхідного

рівня логістичного сервісу.

Найбільшого розповсюдження набули такі критерії оцінки як: витрати, задоволення споживачів/якість, час та активи. Фактори або показники їх оцінювання представимо у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Фактори (показники) оцінювання найбільш розповсюджених критеріїв оцінки ефективності логістичних систем

Критерій оцінювання ефективності	Фактор (показник) оцінки
Витрати	Відображають загальною грошовою сумою витрат, грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції, або часткою в обсязі продажів. Прагнуть до зниження їх рівня
Задоволення споживачів/ якість	Оцінюється довжиною функціонального циклу, рівнем досконалості виконання замовлення та здатності підприємства реагувати на претензії, що висуваються споживачем. Важливими показниками є доставка до назначеного терміну, витрати гарантійного обслуговування, час реакції на претензії споживачів та їх задоволення
Час	Є мірою здатності підприємства швидко реагувати на претензії споживачів. Ключовими показниками тривалості виконання замовлення є: тривалість виробничого циклу, тривалість внесення відповідних корегувань в оперативні плани; тривалість виконання виробничого плану та ступінь дотримання календарних планів випуску продукції
Активи	Предметом їх оцінювання є ефективність використання капіталу вкладеного у споруди та устаткування, а також обіговий капітал. Ключовими показниками використання активів є точність прогнозів, старіння запасів, завантаження потужностей тощо

Джерело: [33, с. 25].

Необхідно відмітити, що оцінка логістичної системи проводиться як на стадії її проектування, планування, а також оцінюються і уже діючі системи. В процесі оцінки необхідно порівнювати потенційні або отримані вигоди із витратами на реалізацію проекту.

Вигоди виражаються у вдосконаленні обслуговування, зниженні витрат, покращання використання активів тощо. Під вдосконаленням обслуговування розуміють збільшення доступності та підвищення якості послуг, розвиток сервісних можливостей, що сприяє залученню споживачів [33, с. 17].

Зниження витрат можливе як разове скорочення капіталу (наприклад,

розпродаж зайвих складських приміщень, вантажо-переробного, транспортного та іншого обладнання) та зниження поточних витрат завдяки новим технологіям вантажопереробки, зниженню витрат на зберігання, утримання та експлуатацію транспорту та ін. Отримані значення порівнюються з критеріями (нормативними значеннями) ефективності логістичної системи. Наприклад, пороговий рівень обслуговування визначають нормативами тривалості функціонального циклу, доступність запасів, асортименту додаткових послуг. Особлива увага останнім часом приділяється часу реагування на запити споживачів, повноті виконання замовлень, точності відвантаження й стану вантажів. Критерії мають охоплювати весь логістичний процес, а не тільки окремі логістичні функції. З метою оптимізації логістичної системи та узгодження інтересів учасників логістичних ланцюгів різних рівнів часто в якості показника її ефективності розглядають співвідношення між сукупними логістичними витратами та рівнем обслуговування (виконання замовлення). Розглянемо інші підходи щодо оцінки ефективності логістичних систем. Для цього об'єднаємо у три групи показники, що використовують різні автори:

1. Показники, що характеризують функціонування логістичних систем:

– Коефіцієнт зв'язку «постачальник – споживач» ( ) – відображує ефективність зв'язку даного споживача з тим чи іншим постачальником. Обчислюється як відношення кількості ресурсів (сировини, матеріалів та ін.), що надійшли до споживача за звітний період від даного постачальника ( ), до загальної кількості ресурсів, що надійшли до споживача(.

– Коефіцієнт готовності до поставки ( ) – визначається як відношення (у відсотках) кількості виконаних замовлень даним підприємством ( ) до кількості замовлень, що надійшли на дане підприємство (З), або як відношення обсягу продукції, що постачається, до обсягу продукції, що замовляється з боку споживачів: . Збільшення коефіцієнта готовності до поставки до величини, що наближається до одиниці у деяких випадках є економічно недоцільним для підприємства-постачальника, тому що витрати зростають швидше, ніж доходи.

– Показник кількості ланок логістичної системи – середня кількість торговельних ланок (посередників), через які проходить матеріальний потік від виробника до кінцевого споживача ресурсів(готової продукції).

2. Показники ефективності логістичної системи з точки зору споживача: 1) якість обслуговування; 2) ціна обслуговування.

Також використовується підсумковий показник, що характеризує здатність фірми досягти повного задоволення споживачів, він має назву «досконале замовлення». Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперебійно відбувається виконання замовлення на всіх етапах, при цьому організація логістичної діяльності має відповідати таким нормативам [17, с. 44]:

– повна доставка всіх товарів за всіма замовленими товарними позиціями;

– доставка в необхідний споживачеві строк із допустимим відхиленням 1 день;

– повне і акуратне ведення документації щодо замовлення;

– бездоганне дотримання погоджених умов постачання (установка, комплектація, відсутність пошкоджень).

3. Показник ефективності логістичної системи з точки зору її учасників (постачальника, посередника, виробника). В цьому разі критерієм ефективності логістичної системи є максимізація прибутку на одиницю логістичних витрат при умові забезпечення потрібної якості сервісу. На основі запропонованого критерію використовується агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи – рентабельність логістичних витрат [17, с 45]:

(1.3)

де П – річний прибуток; – логістичні витрати.

Рівень розвитку (досконалості) логістичних систем можна оцінювати за ступенем інтеграції логістичних процесів, а саме: фрагментарний рівень (інтеграція на рівні окремих логістичних процесів,функцій) ; функціональний (інтеграція охоплює окремі функціональні області); системний (інтеграція охоплює логістичну діяльність підприємства); інтеграція на рівні ланцюга поставок (з охопленням всіх учасників логістичної мережі).

Висновки до розділу 1

При дослідженні теоретичних засад функціонування логістичної системи підприємства суб'єкта ЗЕД було визначено таке:

Розглянуто підходи до поняття «логістики» різними вченими і визначено, що вони є досить різноманітним та мають безліч різних трактувань, але всі приходять до того, що це управління матеріальними потоками. Будь-який економічний об'єкт з ознаками системи можна вважати логістичною системою, але досконалою ця система може стати за умови функціонування на засадах концепції логістики.

Всі фактори, які впливають на формування логістичної системи на підприємстві ЗЕД є досить важливими та невід'ємними для побудови механізму цієї системи. У зв'язку з цим ускладнюється побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства. Однак, на цей момент розроблено доволі багато математичних моделей на основі застосування програмно-обчислювальних засобів, за допомогою яких можливо досягнути оптимізації логістичних систем, їх елементів та інтеграційних процесів і, як наслідок, сформувати на підприємстві ефективний механізм управління логістичними системами.

Для щоб застосувати критерії та показники логістичної системи керівникам підприємства при якому можна визначити на скільки ефективно працює його логістична система. Та лише узгодженість дій управлінців, науковців, працівників підприємства та спеціалістів з логістики виведе підприємство на вищий рівень функціонування та затвердить його положення на споживчому ринку.

Застосування логістики у зовнішньоекономічний діяльності є необхідним напрямком системи менеджменту та невід'ємним елементом інфраструктури економічного суб'єкта.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ТОВ «СУШИЯ»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сушия»

ТОВ «Сушия» – найбільша і швидкозростаюча мережа ресторанів японської кухні, яка об'єднує 38 ресторанів в 13 містах України: Києві, Борисполі, Вінниці, Дніпрі, Запоріжжі, Луцьку, Львові, Одесі, Сумах, Харкові, Полтаві, Черкасах та Чернівцях. Щомісяця мережа обслуговує понад 350 000 гостей. Кількість працівників компанії становить 1 700 осіб.

Перший ресторан ТОВ «Сушия» був відкритий у Києві у 2006 році і відразу завоював любов відвідувачів завдяки широкому вибору страв японської кухні, приємній атмосфері, демократичним цінам, високій якості продуктів і сервісу. Протягом 9 років щира гостинність, високі стандарти, інноваційність, ефективність бізнес-процесів і повага до партнерів і співробітників є незмінними цінностями компанії.

Основний пріоритет компанії – пропонувати гостям смачні, свіжі та корисні для здоров'я страви. Власна система логістики та прямого імпорту основних продуктів дозволяє отримувати продукти найвищої якості та зберігати демократичні ціни.

Експерти ТОВ «Сушия» представляють в Україні кулінарні традиції Країни висхідного сонця, а тому не тільки строго дотримуються оригінальних рецептур, але також використовують японські техніки нарізання риби, технології приготування і стилістику подачі страв. Кожна страва в ТОВ «Сушия» готується тільки під замовлення і вручну.

Додатковим напрямком бізнесу мережі ресторанів ТОВ «Сушия» є сервіс «Точна доставка».

Служба доставки ТОВ «Сушия» почала роботу в Києві в 2011 році. Сьогодні сервіс доступний у всіх містах присутності мережі, а також в передмістях Києва, Харкова, Одеси та Дніпра.

Сьогодні штат служби «Точної доставки» мережі ТОВ «Сушия» налічує 20 операторів контактного центру та понад 200 кур'єрів.

Автопарк сервісу складається з понад 140 автомобілів і 9 скутерів. У планах компанії на найближчий час збільшити парк авто та скутерів компанії.

Доставка здійснюється безкоштовно, часовий стандарт очікування замовлення – 60 хвилин. Мінімальна сума замовлення складає 150 гривень. Час доставки в передмістя і віддалені райони (райони міста з відстанню понад 15 км від ресторану) становить 90 хвилин, а мінімальна сума замовлення – 350 гривень.

Для служби доставки ТОВ «Сушия» пунктуальність – пріоритет номер 1, тому компанія розробила і впровадила спеціальну програму преміювання клієнтів за запізнення кур'єра. Нарахування бонусів здійснюється з розрахунку «1 хвилина затримки = 1 гривня в скарбничку». Так, у разі запізнення кур'єр зобов'язаний видати клієнту комплімент від ресторану, який може бути використаний при наступному замовленні.

Ключові інгредієнти для ресторану імпортуються безпосередньо від виробників (понад 30% закупівель, або близько 25 позицій) – це також є інструментом контролю якості та гарантії найкращої ціни для споживачів ТОВ «Сушия».

Продукти для ТОВ «Сушия» привозять з екологічно чистих районів тих країн, які славляться якістю продуктів в потрібній нам категорії. Наприклад, лосось родом із Норвегії, вугор, ікра летючої риби, норі, хіяші, імбир і 39нгл.39 – з Китаю, а тунець – з Індонезії. Спеціальні сорти рису привозяться з США, а в японського виробника Yamasa купує соєвий соус. У 2012 році першим став імпортувати оригінальний вершковий сир, а також кілька унікальних для українського ринку позицій для сезонних меню.

ТОВ «Сушия» перебуває в постійному пошуку найкращих постачальників, розширює перелік продуктів власного імпорту, а також підтримуємо добрі

стосунки з українськими виробниками.

Для поставок обираються ті країни, які спеціалізуються на потрібній продукції. Спеціалізація гарантує якість і традиції. Коли питання з країною вирішено, проводиться ретельний відбір виробників, віддаючи перевагу великим компаніям із сертифікованим виробництвом і налагодженою системою збуту. На етапі відбору обов'язково відвідуються заводи постачальників, проводиться оцінку виробництва, тестуємо якість і смак продуктів. Ціна, звичайно, важлива, але в першу чергу звертається увага на якість. Фінальне рішення ухвалює головний технолог і шеф-кухар, а якщо мова йде про принципово новий для ринку продукт, то в дегустаціях бере участь топ-менеджмент ТОВ «Сушия».

Також регулярно відвідуються найбільші міжнародні галузеві виставки, ТОВ «Сушия» ознайомлюється та спілкується з провідними гравцями різних ринків.

У ресторанах використовуються свіжозаморожені морепродукти – метод шокового заморожування при -30°С дозволяє зберегти всі корисні властивості і смак продукту. Це стандартний метод зберігання, який використовується у всьому світі і, зокрема, на батьківщині суші – в Японії. Заморожена в такий спосіб риба і морепродукти розморожуються лише один раз – безпосередньо перед подачею на стіл. Власне це такий самий свіжий продукт, як і той, що не піддавався заморожуванню. Ба більше, шокове заморожування є методом знезараження риби – після цієї процедури вона стає безпечною для вживання в сирому вигляді.

Варто також зазначити, що в Європі, наприклад, категорично заборонено вживати сиру рибу, яка не зазнала процедури шокового заморожування. В Україні таких вимог на законодавчому рівні немає. ТОВ «Сушия» дотримується найжорсткіших міжнародних стандартів виключно за власною ініціативою і дуже пишається тим, що може забезпечувати абсолютну якість і безпеку всіх продуктів не тільки риби та інших дарів моря.

Параметри безпеки, свіжості й якості піддаються постійному внутрішньому контролю в ресторанах, а також перевіряються під час регулярних аудитів.

Всі без винятку продукти, які використовуються в ресторанах, проходять

кілька рівнів перевірки на відповідність міжнародним та українським стандартам (IFS – InternationalFood Standard, FSA ISO 9001 – FoodStandardsAgency та 41нг.): на етапі виробництва, під час транспортування, на етапі ввезення в Україну, а також власні перевірки ТОВ «Сушия». Виняткову свіжість і якість, наприклад, лосося підтверджено лабораторними дослідженнями ДП «Укрметртестстандарт» – найпотужнішого в Україні органу з оцінки відповідності, кваліфікацію якого визнають в ЄС та в світі.

Крім цього, ТОВ «Сушия» є піонером українського ринку з впровадження програм харчової безпеки. В грудні 2015 року в партнерстві з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), членом Групи Світового банку і найбільшим глобальним інститутом розвитку, було запущено комплексну програму підготовки з харчової безпеки, яка передує для ТОВ ТОВ «Сушия» міжнародній сертифікації FSSC 22000. У рамках цього проекту експерти міжнародного рівня перевіряють безпеку всіх ресторанів ТОВ «Сушия» вносять рекомендації щодо удосконалення системи контролю харчової безпеки. Команда ТОВ «Сушия» – від керівників вищої ланки до технічного і допоміжного персоналу – проходить навчання і буде впроваджувати рекомендації експертів на всіх етапах роботи – від поставок до моменту подачі гостям ресторанів готових страв.

Продукти в ТОВ «Сушия», де б вони не зберігалися – на центральному складі або на складах ресторанів – перебувають під постійним контролем головного технолога і консультантів із технологій та якості. У ресторанах ТОВ «Сушия» су-шефи ретельно стежать за дотриманням усіх процедур під час приготування страв, а менеджери та директори ресторанів двічі на день перевіряють не тільки якість продукції, її термін придатності та правильність зберігання, але і зовнішній вигляд, відповідність рецептурі та оформлення готових страв.

Місцезнаходження підприємства: Україна, Київ, 41нгл. Дніпровська набережна, 17А.

Організація структури управлінської системи регламентується системою організаційно-правових документів, нормативів, стандартів. Це насамперед,

положення про структурні підрозділи, посадова інструкція, загальні стандарти управління тощо. Центральним елементом організаційного механізму господарювання є структура управління, від якої значною мірою належить дієвість всього господарського розрахунку. Вищим органом Товариства є президент мережі.

Організаційна структура побудови підприємства ТОВ «Сушия» досить складна і включає до свого складу багато відокремлених підрозділів, кожен з яких має затверджене положення. При цьому необхідно відмітити, що у зв'язку з відносно великими розмірами підприємства функції деяких підрозділів виконують окремі працівники (Додаток А).

Як видно з наведеної організаційної структури управління вона має дивізіональну форму структури, що базується в поглиблені поділу праці на підприємстві. В цьому випадку її застосування відбувається за рахунок процесів децентралізації оперативних функцій управління, які здійснюються виробничими структурними ланками та централізації корпоративних функцій (стратегія підприємства, стратегічне планування, маркетингові дослідження тощо), які зосереджуються у вищій ланці управління (адміністрації).

Таким чином, при дивізіональній структурі кожний ресторан мережі має свою власну розгалужену структуру управління, при якій забезпечується автономне функціонування мережі ресторанів.

Головною перевагою структури є її гнучкість до змін в зовнішньому середовищі, швидке реагування та прийняття управлінських рішень та водночас поліпшення їхньої якості. Недоліком є постійна потреба у збільшенні чисельності апарату управлінні, що в підсумку збільшує його витрати на утримання.

Штаб квартира мережі ТОВ «Сушия» має окремий центральний офіс, в якому знаходяться фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, відділ стратегічного планування, відділ кадрів та складське господарство.

Директор ресторану ТОВ «Сушия» ознайомлюється з проектами рішень президента мережі «Сушия», що стосуються зі змінами діяльності ресторану. Планує та організовує діяльність з вдосконалення роботи ресторану та

підвищення якості обслуговування наданих послуг.

Планово-економічний відділ ресторану ТОВ «Сушия» складає план та має повний контроль над забезпеченням підприємства в повному обсягу сировини, матеріалами, товарами та продуктами, контролює витрати та доходи ресторану, а також слідкує та налагоджує зв'язки з внутрішніми та зовнішніми постачальниками.

Адміністратор ресторану контролює дії обслуговуючого персоналу та має безпосередній вплив на них. Відповідає та організовує за обслуговування відвідувачів ресторану за належним чином.

Арт-директор проводить та організовує культурно-розважальні заходи в ресторані.

Завідувач виробництвом веде контроль над кухнею. Він повинен контролювати виробничий процес, в процесі якого повинно бути забезпечення відповідними продуктами в повному обсязі, щоб не було затримки видачі страв до головного залу.

Як видно з аналізу організаційної структури управління усі підрозділи на ТОВ «Сушия» взаємодіють між собою (рис. 2.1). Адже ефективність роботи кожного цього підрозділу взаємозалежить одне від одного та впливає на його результативність та й мережі в цілому. Якщо чітко розмежувати функції кожного підрозділу ресторану, усвідомленість персоналом свого місця, роль у досягненні ТОВ «Сушия» цілей та мети на ринку, присутність на підприємстві високого рівня корпоративної культури гарантує гарний клімат у внутрішньому середовищі та забезпечує ефективну діяльність ТОВ «Сушия». Відповідно до цих принципів і побудована діяльність ресторану ТОВ «Сушия».

На ТОВ «Сушия» також сформована управлінська структура підприємства (рис. 2.1) виходячи з організаційної є дивізіональною, оскільки підлеглість підрозділів залежить один від одного.

Управління ТОВ «Сушия» здійснюється виконавчим органом в лиці директора. Відповідно до цього директор підприємства вирішує всі питання

функціонування ресторану, за виняткових ситуацій, які не можуть бути прийняти без участі вищого керівництва, а саме президента мережі ресторанів «Сушия».

Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сушия»

Джерело: укладено автором.

Адміністративному директору, як видно з структури управління підпорядковуються головний бухгалтер, начальник виробництва, планово-економічного відділу, арт-директор та адміністратор ресторану. Адміністративний директор несе відповідальність перед директором ресторану за діяльність цих відділів.

Технічному директору підпорядковується начальник відділу логістики, який несе відповідальність за логістичну систему підприємства перед директором ресторану.

Комерційний директор відповідає перед директором ресторану за збутову та цінову політику підприємства, слідкує за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планує розвиток ринку функціонування ресторану та слідкує за товарним асортиментом ресторану.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни. Особлива увага при цьому приділяється вивченню причин, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сушия» виберемо за базу 2017 рік, відносно якого будемо визначати відхилення основних показників господарської діяльності підприємства. Інформаційною базою аналізу фінансового стану є фінансова звітність (додаток Б).

Аналіз використання виробничих ресурсів підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники використання ресурсів підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/–
	2013	2014	2015	2016	2017	
Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю, тис. 45нгл.	17495	18657	20337,00	24601,00	27218,50	9723,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. 45нгл.	9688	15675,5	38511,00	50394,00	54388,00	44700,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42,00	53,00	60,00	71,00	68,00	26

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Середньорічна вартість основних засобів у 2017 році збільшилась на 9723 тис. грн. порівняно з 2013 роком – це є позитивним явищем для підприємства, а середньорічна вартість оборотних фондів збільшилася на 44700 тис. грн. і це характеризує збільшення вкладень оборотних засобів у розвиток підприємства. Середньооблікова кількість працівників збільшилася на 29 осіб, що вказує на те, що різке збільшення кількості робочих місць на підприємстві є позитивним

явищем і підвищенням функціонування підприємства.

Характеристика доходів та витрат представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика доходів та операційних витрат підприємства

Види доходів	Роки										Відхилення 2017 р. до 2013 р.		
	2013		2014		2015		2016		2017				
	тис. 46нгл.	%	тис. 46нгл.	%	тис. 46нгл.	%	тис. 46нгл.	%	тис. 46нгл.	%	+,-	%	пунктів стр-ри
Чистий дохід від реалізації продукції	29119	91,0	70085	99,0	78027	78,7	42933	36,4	15316	20,4	19,6	-62711	-29,1
Інші операційні доходи	2837	9,0	3703	5,0	4064	2,5	27492	23,3	36289	48,3	у 9 р.	32225	45,7
Разом чисті доходи	31956	100	70788	100	160118	100	117900	100	75202	100	46,9	-84916	–
Матеріальні витрати	14989	45,9	52459	80,8	56763	65,4	31760	50,3	12359	23,9	21,8	-44404	41,4
Витрати на оплату праці	3208	9,8	3803	5,9	4465	5,1	2051	3,3	724	1,4	16,2	-3741	-3,7
Відрахування на соціальні заходи	1145	3,5	1340	2,1	1590	1,8	435	0,7	147	9,3	9,3	-1443	-1,5
Амортизація	867	2,6	1197	1,8	1095	1,3	885	1,4	774	70,7	70,7	-325	0,2
Інші операційні витрати	12410	38,1	6125	9,4	22883	26,4	27973	44,3	37569	1,5	у 1,6 р.	14686	46,5
Разом витрати	32619	100	64924	100	86796	100	63104	100	51573	100	59,4	-35223	–

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

За результатами табл. 2.2 можна зробити висновок, що загальний чистий дохід на кінець періоду знизився на 62711 тис. грн., а інші операційні доходи навпаки збільшилися у 9 разів. Загальна чисті доходи зменшилися на 84916 тис. грн, що свідчить на підприємстві зменшилося виробництво та реалізація продукції. Загальна сума витрат також зменшилися на 35223 тис. грн, або на 40,58%, яке також можливо спричинене зі спадом виробництва на ТОВ «Сушия».

Показники ефективності господарської діяльності підприємства представлені у табл. 2.3.

Показник чистої рентабельності знизився у 2017 році у порівнянні із 2015 роком зменшився на 5,63 пункти, що свідчить про зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції або ж зниження загального обсягу продажів. В даному випадку справа пов’язана зі зменшенням обсягів реалізації товарів на підприємстві. Показник рентабельності активів показує, скільки припадає прибутку на одиницю інвестованого в активи капіталу. Чим вищий цей показник,

тим краще. На підприємстві рентабельність активів у 2013 році становила 1,21%, однак у 2017 році – 0,01 %. Отже, можна зробити висновок, що найбільше припадає прибутку на одну гривню інвестованого капіталу у 2017 році.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності господарської діяльності підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/–
	2013	2014	2015	2016	2017	
Рентабельність реалізації продукції	41,73	-0,67	0,01	-0,17	0,00	41,73
Рентабельність активів	1,21	-0,80	0,29	-2,54	0,01	-1,20
Рентабельність власного капіталу	19,18	-12,86	11,51	-41,00	0,09	-19,09

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що господарська діяльність підприємства здійснюється не ефективно, оскільки показники рентабельності мають тенденцію до зменшення. Це зумовлене зменшенням норми прибутку підприємства, збільшенням собівартості продукції та загальним зниженням продуктивності праці.

Характеристика показників ділової активності наведені табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки ліквідності та ділової активності підприємства

Показники	Роки					Відхилення 2017 р. до 2013 р., +/–
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,52	0,59	0,75	0,98	2,51	1,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,20	0,01	0,00	0,00	-
Частка оборотних засобів в активах	0,40	0,62	0,73	0,70	0,77	0,37
Чистий оборотний капітал	-8516	-15070	-17841	-798	37797	29281
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,53	4,13	0,35	0,18	0,09	-0,44
Коефіцієнт завантаженості активів	17,23	0,42	0,71	1,63	5,94	-11,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,01	4,47	0,51	0,21	0,06	-2,95
Тривалість обороту оборотних активів	121,26	81,66	715,69	1738,09	6083,33	5962,07

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки.

Коефіцієнт покриття перевищує за величиною поточні зобов'язання, підприємство та становить 2,51 в 2017 році, що 1,99 більше ніж 2013 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що частина поточних (короткострокових) зобов'язань не може бути погашена негайно. Тобто у випадку необхідності негайного погашення поточних зобов'язань, на звітну дату, підприємство не в змозі погасити свої зобов'язання та мав незмінною тенденції в 2017 році в порівнянні до 2013 році. Спостерігається тенденція до зростання частки оборотних активів. Коефіцієнт обороту оборотних активів зменшився на 2,95 грн., за рахунок чого збільшилася тривалість обороту оборотних активів.

Оцінка фінансової стійкості наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки (станом на 31.12)					Відхилення 2017р. до 2013 р., +/–
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт автономії	0,69	0,06	0,01	0,12	0,09	-0,60
Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	15,42	18,29	0,01	12,22	11,39	-4,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,33	-0,53	-0,35	-0,25	-0,17	-5,53
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	4,34	0,37	3,90	2,99	8,20	3,86
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,96	0,98	0,96	0,64	0,28	-0,68

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

За даними табл. 2.5 можна зробити висновок, що підприємство не має фінансову стабільність. Так, коефіцієнт автономії у 2017 році становить 0,09, це свідчить про те, що цей показник менше нормативного та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел. Коефіцієнт концентрації залученого та власного капіталу на підприємстві складає 11,39, тобто частка залученого капіталу в активах підприємства складає майже 12%.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами складає -0,17, це означає, що оборотні активі підприємства не фінансуються за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт поточних зобов'язань в 2017 році склав 0,28 тобто 28% зобов'язань підприємства складають поточні зобов'язання. Все це свідчить, що

підприємство не має досить високий рівень фінансової стійкості і відносно залежне від зовнішніх джерел.

Таким чином, досліджувані основні показники виробничо-господарської діяльність ТОВ «Сушия» свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства, оскільки показники рентабельності мають тенденцію до зменшення, спостерігається зниження рівня продуктивності праці та прибутковості підприємства.

2.2. Аналіз організації логістичної системи підприємства ТОВ «Сушия» як суб'єкта ЗЕД

Досвід вітчизняних підприємств в сфері логістики останніми роками все більшого набуває значення, адже при ефективному використанні логістичної системи можна забезпечити стійку позицію на конкурентному ринку.

Як зазначалось вище, на даний момент ТОВ «Сушия» спеціалізується на наданні ресторанних послуг японської кухні.

Таким чином, одним з найважливіших завдань логістики в умовах ТОВ «Сушия» є надання транспортних послуг поставок сировини для готовування японських страв.

Перевізний процес включає операції, які зобов'язані виконувати відправники або отримувачі вантажу, а саме:

– складання і передача станції декадних заявок на навантаження відправлень та вантажів у контейнерах;

– оформлення облікових карток виконання плану перевезень вантажів;

– заповнення перевізних документів та одержання дозволу (візи) на вивезення вантажу на станцію;

– одержання на станції комерційних актів;

– перевізних документів;

– підготовка вантажу до перевезення, доставка його на вантажний двір станції та здача на перевезення;

– одержання вантажу, навантаження на автомобільний транспорт, доставка та супроводження зі станції на свій склад;

– одержання у товарній конторі квитанцій про прийняття вантажів для перевезення;

– одержання накладних та інших документів на вантажі, що надійшли;

– придбання і заповнення бирок маркірування відправлень.

Як видно із рис. 2.2, відділ логістики ТОВ «Сушия» має наступну структуру:

Рис. 2.2. Організаційна структура відділу логістики ТОВ «Сушия»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

У відділі працюють протягом 2017 р. – 45 працівників, в тому числі:

– слюсарі – 10 осіб;

– інженери-механіки – 20 осіб;

– вантажники – 8 осіб;

– водії (водії) – 7 осіб.

Для доставати вантажів ТОВ «Сушия» має у своєму розпорядженні такий транспорт табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Вантажний транспорт ТОВ «Сушия»

№ з\п	Марка транспорту	Вантажопідйомність, т	Розмір в м.	Кількість одиниць
1.	ГАЗ 33021 «Газель»	5,2	3,05 ? 6,65	2
2.	RNAULT DF-2T	18,52	8,24 ? 10,40	3
3.	IVEKO EVROTECH	13,8	8,20 ? 21,65	2
	Всього			7

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

За допомогою власного транспорту, ТОВ «Сушия» здійснює транспортування вантажів в залежності від типу вантажу та вимог замовника.

ТОВ «Сушия» має право взяти на себе увесь комплекс послуг чи тільки частину їх, залежно від укладеного договору. В договорі зазначають порядок і терміни виконання операцій з обслуговування. ТОВ «Сушия» може виконувати деякі допоміжні операції: пакування, перепакування та поділ великих вантажів на більш дрібні, зміну пошкодженої тари, відправницьке маркірування деяких вантажних місць, супроводження вантажів на шляху прямування, зберігання їх до відправлення тощо.

Послідовність виконання транспортних операцій з вантажами, що прибувають на адресу вантажоодержувачів, у більшості випадків така:

1. Після прибуття вантажів на станцію, в порт чи на пристань перевізні документи надходять у товарну (вантажну) контору; тут їх таксують в порядку контролю та перевірки сплат. Товарний касир ТОВ «Сушия» розкредитовує за вантажоодержувачів документи й одержує накладні на вантаж, що прибув з виписаними на них дозволами на вивезення зі станції, порту чи пристані.

2. У ТОВ «Сушия» на кожну накладну чи групу накладних залежно від кількості вантажів для відправлення виписують по два примірники наряда на прибуття та реєстр. Експедитору передають: накладну, дозвіл на вивезення вантажу, наряд на прибуття, реєстр у двох примірниках.

3. Під час приймання вантажу експедитор звертає увагу на його стан. У разі виявлення будь-яких пошкоджень чи псування вантаж не приймають, про що повідомляють ТОВ «Сушия», а воно викликає вантажоодержувача для перевірки вантажу.

4. Видача вантажу експедитором (шофером-експедитором) на склад вантажоодержувача засвідчується підписом і штампом на наряді про прибуття, зазначають також час простою автомобіля. Накладну разом з реєстром передають (під розписку на другому примірнику реєстру) вантажоодержувачеві.

5. Експедитор (шофер-експедитор) звітує перед транспортно-експедиційною організацією про виконання операцій за нарядом і другим примірником реєстру.

Таким чином, ТОВ «Сушия»:

– організовує зберігання вантажів, у тому числі реекспортних і знятих з експорту, під час їх перевезення, перевантажування і складування;

– здійснює в установлені терміни доставку вантажів за призначенням і забезпечують своєчасне навантаження та розвантаження транспортних засобів за цінами і тарифами, визначеними чинним законодавством України;

– веде облік руху вантажів і запасної тари, надає необхідні відомості експедитору для подальшого інформування вантажовласників;

– проводить інвентаризацію вантажів на підставі заяв експедитора, за його участю і за його рахунок;

– забезпечує доступ до вантажосупровідних і перевізних документів, створюють рівні умови та сприяють експедиторам у здійсненні ними своїх функцій.

Керування роботою відділу логістики на ТОВ «Сушия» здійснюється з допомогою використання системи автоматичного керування підприємством «ІТ-підприємство», допоміжного модулю «Логістика», яка дозволяє проводити якісний аналіз діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Як показує аналіз логістична система на підприємстві використовуються не раціонально, тому що все залежить від того, яку кількість споживачів відвідає ресторан тож організувати систему поставок досить важко. Допомогою в оптимізації логістичних ланцюжків для мережі ресторанів ТОВ «Сушия» це буде запозичення досвіду в провідних зарубіжних підприємств.

На теперішньому етапі допомогти вирішити основні проблеми в логістичній діяльності це б надання логістичних послуг фаховими компаніями. Консолідуючи заявки мережі ресторанів ТОВ «Сушия» фахова логістична компанія змогла би формувати значні обсяги замовлень різних товарів та продуктів безпосередньо у виробників, при цьому мати певні клієнтські знижки. Але нажаль в Україні взагалі бракує логістичних операторів та складських площ, які відповідали вимогам ресторанної логістики.

Ось на прикладі порівняємо, як здійснюється логістична діяльність

закордонної мережі фаст-фуду «МакДональз».

Розпочавши свою діяльність на українському ринку (1997 р.) компанія «МакДональдз» привела з собою і свого глобального логістичного партнера AlphaGroup. В Україні була створена компанія USPOT Ltd., дочірня структура AlphaGroup, яка з самого початку працювала тільки з цією мережею. Вибір логістичної схеми через аутсорсинг пояснюється тим, що в мережі ресторанів «МакДональдз» використовують продукти, що вимагають різних умов зберігання: заморожені (від -18°С до -23°С) та охолоджені (з обмеженим терміном зберігання за температурою від +1°С до +4°С). Відповідно для доставки цих продуктів потрібний спеціальний транспорт, а для якісного збереження – обширні складські приміщення. Зокрема це відноситься до картоплі-фрі, яку виробляє для десяти країн Європи (включаючи Україну) спеціальний завод «ФармФрайз» на півночі Польщі. Всього за п’ять днів цей завод продукує річний запас смаженої картоплі-фрі для 67 ресторанів «МакДональдз» в Україні (а це 6 тисяч тон). Отже, з Польщі цей смажений напівфабрикат у замороженому вигляді надходить до ресторанів мережі в Україні та в інших країнах. Кава, що сервується в «МакДональдзі», вирощується на кавових плантаціях Латинської Америки. 50 млн. булочок для бутербродів випікають у Дніпропетровську, котлети з яловичини (3,5 тис. тон) – у Вінницькій області, а пиріжки з вишнями та яблуками привозять з Росії. При цьому для компанії «МакДональдз» важливим є не тільки висока якість продукції, яку надсилають підприємства – постачальники, але й те, в яких умовах працюють люди, чи не забруднює завод навколишнє середовище. Приміром, компанія потурбувалася про те, щоб збільшення площ кавових плантацій у Південній Америці відбулося без шкоди для амазонської сельви (тобто без вирубування екваторіальних лісів). Такий підхід є принциповим для компанії, оскільки є складником її бізнес-філософії [11, с. 34].

Сьогодні всі продукти до ресторанів «МакДональдз» в Україні доставляються з двох центрів компанії USPOT в Києві та Дніпропетровську, причому ця компанія займається не тільки транспортуванням продуктів, але й

їхньою закупівлею, зберіганням, адмініструванням замовлень ресторанів, контролем рівня запасів у 54нгл.54ипломної центрах (рис. 2.3).

За думкою керівника відділу поставок ТОВ «Сушия» нині логістичні витрати компанії становлять 3% від обороту, а за умови створення власного складу та системи доставки ці витрати зросли б до біля 15%.

Таким чином як видно з порівняльного аналізу логістика в ресторанному бізнесі залишається на даний час свого роду «terraincognita», незважаючи на високу ефективність логістичних підходів та прийомів. Пояснюється це декількома причинами.

По-перше, це те, що логістика ще не «дійшла», невідома для переважної більшості керівників ресторанних мереж ТОВ «Сушия».

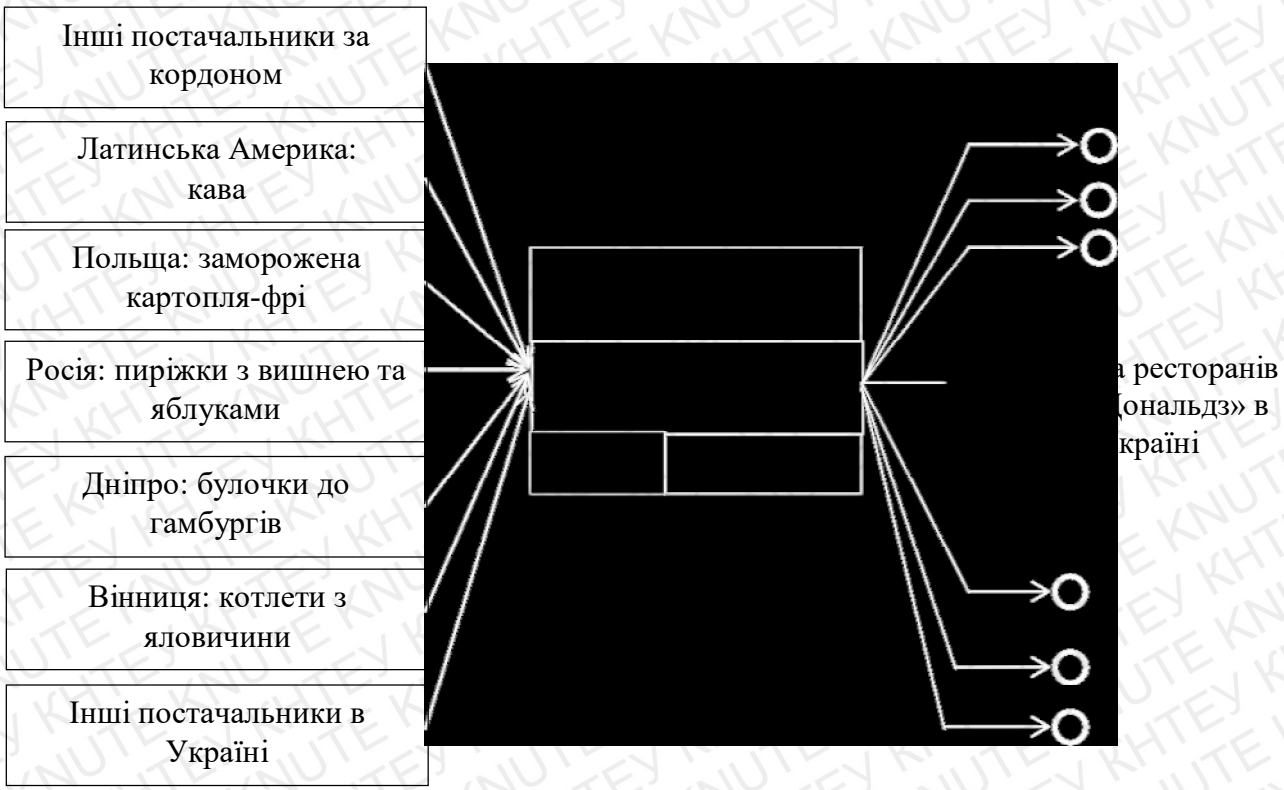

Рис. 2.3. Схема логістики «МакДональдз»

Джерело: сформовано автором на основі 23, с. 14.

По-друге для ТОВ «Сушия» має середній та низький ціновий рівень, які зацікавлені в економії витрат, зокрема логістичних, немає відповідної пропозиції з боку українських логістичних компаній. А це пояснюється, по-третє, складними вимогами та особливостями ресторанної логістики, зокрема потребою не тільки в

«сухих» складах, а передусім – у складах та з різними температурними режимами («фреш», «холод», «заморозка»), яких поки що в Україні недостатньо. Між тим, світовий досвід застосування логістики в індустрії громадського харчування демонструє велику ефективність та економічність логістичних рішень. Прикладом цього є діяльність всесвітньо відомої ТНК «МакДональдз» (США), яка з успіхом використовує логістику і в своєму бізнесі в Україні – через «МакДональдзЮкрейн Лтд.» та логістичного партнера «AlphaGroup» (дочірня компанія USPOT Ltd.).

Визначимо основні недоліки логістичної системи ТОВ «Сушия», а саме:

Неефективне використання складів, при одночасно досить напруженій роботі складу ТОВ «Сушия».

В результаті склад використовуються більше, ніж як місце для зберігання запасів, ніж розподільний центр, що зосереджує у себе товарну продукцію в необхідній і достатній кількості для виготовлення страв японської кухні.

Відсутність планування роботи складів не дозволяє оптимально використовувати їх можливості. У зв'язку з цим, на склад товар доставляється безпосередньо із центрального складу мережі ТОВ «Сушия».

2. Не дотримання графіка автотранспорту для доставки продукції на ТОВ «Сушия», доставка товару призводить до напруженості в роботі співробітників складу: після прибуття машини з центрального складу необхідно в короткі терміни прийняти продукцію, адже при затримані автотранспорту в дорозі призведе до псування харчових продуктів за недотримання певної температури або ж швидкого псування.

При такій ситуації мають місце затримки по часу, при завантаженні товару, а також створює ймовірність виникнення помилок з боку співробітників складів. Такий підхід не сприяє зростанню числа покупців. З урахуванням конкуренції на ресторанному ринку аналогічної мережі ресторанів, боротьба за клієнта – один з основних напрямків діяльності підприємства .

Відсутність контролю над водіями на маршруті і відрядно-преміальна система оплати праці, незалежно від результату, дає їм можли жность приписувати в дорожньому листі кількість робочих годин.

3. Відсутність системи збалансованих показників, які оцінюють результативність роботи транспортних підрозділів, сприяє тривалому простою автотранспорту на ремонті.

4. При вибірковому контролі з боку керівництва використання власного транспорту на доставку продукції, співробітники транспортних підрозділів відправляють в рейс несправні машини, що може привести до аварії чи поломці у дорозі.

Отже, ТОВ «Сушия» слід активніше знайомитися з світовими досягненнями ресторанної логістики, зокрема, щоб здобути конкурентні переваги в умовах економічної кризи.

2.3. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Сушия»

Ефективність логістичної діяльності ТОВ «Сушия» напряму пов'язана із загальною ефективністю діяльності даного підприємства, оскільки логістична система – є одним із основних аспектів діяльності підприємства.

За показниками ефективності використання транспорту визначимо ефективність управління логістикою на ТОВ «Сушия» табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки ефективності управління логістикою на ТОВ «Сушия»

№	Показник	Одиниця виміру	Дані за рокам					Темпи змін, %
			2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Загальна кількість власного вантажного транспорту	од.	3	2	2	3	3	0,0
2	Річні витрати на утримання транспорту та експлуатацію	тис. грн.	101,4	97,7	94,5	102,5	149,8	47,7
3	Обсяг вантажу, що перевезений протягом року	порцій	1427	1245	1300	1345	1483	103,9
4	Час пробігу 1-го транспортного засобу протягом року	днів	167	152	160	180	177	6,1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Середня тривалість одного рейсу	год.	3	2	2	3	2,5	–16,7
6	Кількість рейсів, здійснених 1 трансп. Одиницею	тис. грн.	156	158	142	156	171	109,6
7	Продуктивність 1 рейсу	тис. грн.	0,58	0,51	0,65	0,45	0,52	80,00

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства.

Основним показником, що характеризує ефективність існуючої системи логістики на ТОВ «Сушия», є показник продуктивності. Отже, продуктивність 1-го рейсу, що здійснювався транспортом підприємства протягом 2013-2017 рр. зменшилася. Це пов'язано передусім із здороженням паливних та паливно-мастильних матеріалів, а також зростанням річних витрат на утримання транспортного парку.

Протягом 2013-2017 рр. на ТОВ «Сушия» збільшились витрати на утримання та експлуатую автомобільного транспорту (пальне, ремонт, обслуговування, тощо). Також, протягом даного періоду знизились доходи від надання транспортних послуг (в 2017 р. відносно 2013 р.).

Логістичним центром мережі ТОВ «Сушия» є його розподільчий центр, тобто склад з якого здійснюється розподіл продукції по всіх регіонах, де функціонують ресторани.

Основними функціями логістичного центру ТОВ «Сушия» є не тільки зберігання запасів та поставки продуктів в інші ресторани мережі, крім цього вони надають додаткові послуги: фасування, перепакування продуктів, митне оформлення та перевіряють сертифікацію вантажів.

Дуже складно оптимізувати роботу логістичного центру великої мережі ТОВ «Сушия», адже перед логістами стоїть найголовніше завдання забезпечити запасами ресторани мережі точно та вчасно.

У табл. 2.8 представлено дані щодо оцінки показників діяльності логістичної системи.

Як видно з табл. 2.8 ефективність логістичної системи є на достатньо високому рівні. Всі показники мають тенденцію до збільшення, а отже це означає що логістична система ефективно діє на підприємстві ТОВ «Сушия».

Таблиця 2.8

Оцінка показників діяльності логістичної системи ТОВ «Сушия»

№	Показник	Дані за рокам					Темпи змін, %
		2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
1.	Середньорічне розвантаження на 1-го працівника, тис. 58нгл.	0,51	0,49	0,50	0,52	0,55	107,84
2	Середньорічне відвантаження на 1-го працівника, тис. 58нгл.	0,15	0,13	0,14	0,16	0,15	100,00
3	Середньомісячне комплектування замовлень на 1-го працівника, тис. 58нгл.	5,14	4,47	4,00	5,35	6,00	116,73
4	Оборот логістичних активів тис. 58нгл.	4,76	4,98	5,09	3,45	2,28	47,90
5	Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру, %	-238,4	19,45	21,13	10,5	6,52	-2,37
6	Частка логістичних витрат імпортної продукції, %	0,33	0,31	0,30	0,35	0,39	-
7	Надійність поставок, %	96,08	97,03	98,04	99,01	99,27	-
8	Якість поставок, %	2,16	2,15	2,06	2,08	2,12	-
9.	Гнучкість виконання замовлень, %	53,85	61,4	80,43	74,65	53,33	-

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства.

Дослідивши існуючу систему логістики, можемо дійти висновків, що дана система функціонує нормально, проте має і певні недоліки.

За результатами проведено аналізу, було здійснено наступні висновки:

1. Система менеджменту ТОВ «Сушия» функціонує ефективно, про що свідчить загальні економічні показники діяльності підприємства, прибутковість його діяльності, рентабельність.

2. Організацією та координацією логістичної діяльності на ТОВ «Сушия» займається, переважно, відділ логістики, працівники якого забезпечують: автомобільні перевезення звичних вантажів, вантажів, що вимагають дотримання сталої температури при транспортуванні, а також небезпечних та негабаритних вантажів; консолідацію вантажів по всій країні; відправку дрібних партій вантажів; мультимодальні перевезення; професійні консультації з організації перевезень і вибору оптимального маршруту руху вантажів. Проте, оскільки діяльність у сфері ресторанних послуг на ТОВ «Сушия» є основною, то питаннями управління логістикою займаються також: директор ТОВ «Сушия»,

заступник директора, головний бухгалтер та начальник складу.

3. Ефективність діяльності ТОВ «Сушия» знаходиться на середньому рівні, через ряд причин:

– в 2013-2017 рр. спостерігається падіння обсягів надання ресторанних послуг;

– продуктивність 1-го рейсу, що здійснювався транспортом підприємства протягом 2013-2017 рр. зменшилася. Це пов'язано передусім із здороженням паливних та паливно-мастильних матеріалів, а також зростанням річних витрат на утримання транспортного парку;

– протягом 2013-2017 рр. на ТОВ «Сушия» збільшились витрати на утримання та експлуатую автомобільного транспорту (пальне, ремонт, технічне обслуговування, тощо).

В умовах економічних змін сучасне підприємство, таке як ТОВ «Сушия», зіштовхується з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на продукцію підприємства, жорсткість конкуренції в галузі, нестача фінансових ресурсів. У таких умовах назріла необхідність стратегічного мислення, що повинно втілитися в програму дій, що уточнює цілі й засоби реалізації обраного шляху розвитку.

На підприємстві ТОВ «Сушия» експорт продукції не здійснюється так як реалізація продукції здійснюється тільки в ресторанах мережі, які знаходяться на території країни.

Продукти для готування страв майже вся імпортується з країн Сходу в головний склад підприємства ТОВ «Сушия».

Динаміка імпорту ТОВ «Сушия» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка імпорту продукції ТОВ «Сушия» за 2013-2017 рр.

Продукція	Одиниця виміру	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Імбир маринований	кг	100	121	135	100	100
Імбир	кг	57	65	87	56	103

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Авокадо	кг	140	154	172	189	195
Редька дайкон	кг	88	94	97	108	121
Шитакі	кг	87	87	107	121	122
Васабі	кг	99	106	101	124	145
Рисова локшина	кг	200	214	222	234	254
Рисовий оцет	л	20	25	31	32	41
Рисові чіпси	кг	150	164	155	152	161
Сир тофу	кг	54	75	81	84	97
Соус «тонкацу»	кг	25	30	32	35	41
Соєвий соус	л	32	38	47	35	48
Норі	кг	98	108	102	109	121
Рис	кг	250	302	304	310	315
Місо	кг	68	87	91	98	105
Мірін	кг	66	69	59	68	89
Крем-сир	кг	89	87	92	94	108
Вугор	кг	98	105	103	115	127
Копчений лосось	кг	104	125	131	134	138
Мідії	кг	102	112	114	135	127
Лосось свіжий	кг	154	154	158	171	180
Ікра летючої риби	кг	56	71	79	87	82
Червоний окунь	кг	87	107	112	115	121
Тунець	кг	99	124	128	134	147

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства.

З табл. 2.9 видно, що досить великий асортимент продукції імпортується із-за закордону. Так як ТОВ «Сушия» – це японська кухня тож вся продукція має азіатський асортимент. Як бачимо зі структури, то динаміка майже всіх продукції збільшується, що означає збільшення обсягів виробництва ресторанних страв.

Структура імпорту ТОВ «Сушия» показана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структури імпорту продукції ТОВ «Сушия за 2013-2017 рр., %

Продукція	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Імбир маринований	0,6	0,7	0,9	0,9	1,0
Імбир	0,7	0,7	0,9	0,9	1,0
Васабі	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Рисова локшина	12,0	11,9	11,8	11,4	11,2
Рисові чіпси	5,7	5,7	5,5	5,4	5,4
Вугор	7,5	7,4	7,2	7,2	7,0
Рис	21,3	20,5	19,9	19,4	18,8
Редька дайкон	0,6	0,7	0,8	1,0	1,1
Шитакі	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Сир тофу	1,2	0,9	1,1	1,3	1,4
Соус «тонкацу»	1,2	1,3	1,1	1,5	1,6
Соєвий соус	2,9	2,8	2,9	2,8	2,8
Норі	1,3	1,3	2,9	1,5	1,7
Місо	1,7	1,7	1,8	1,9	1,8
Ікра летючої риби	2,9	3,1	3,2	3,2	3,2
Червоний окунь	5,3	5,3	5,4	5,2	5,1
Мірін	3,0	2,9	2,9	2,9	2,9
Крем-сир	3,3	3,3	3,2	3,2	3,3
Копчений лосось	9,5	9,3	9,4	9,6	9,5
Лосось свіжий	10,0	10,4	10,0	9,8	9,5
Авокадо	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9
Рисовий оцет	1,2	1,3	1,9	1,4	1,7
Мідії	1,6	1,7	1,7	1,9	2,1
Тунець	2,8	3,1	3,0	3,2	3,5

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства.

Як видно з табл. 2.10 найбільша частка ринку імпорту має рис, а найменшу частку в структурі імпорту продукції займає імбир мариновий та редька дайкон.

Головні країни імпортери продукції представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Пріоритетні групи імпорту ТОВ «Сушия» в розрізі країн

Назва продукції	Країни імпортери
Імбир маринований; Імбир; Васабі; Рисова локшина; Рисові чіпси; Вугор	Китай
Авокадо; Рисовий оцет; Рис; Мірін; Крем-сир	США
Редька дайкон; Шитакі; Сир тофу; Соус «тонкацу»; Соєвий соус; Норі; Місо; Ікра летючої риби; Червоний окунь	Японія
Копчений лосось; Лососьсвіжий	Норвегія
Мідії	Іспанія
Тунець	Філіппіни

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Як видно кожна країна імпортує товари, які притаманні цій країні. Наприклад, продукти, які в цій країні вирощують чи виловлюють.

На рис. 2.4 представлена географічна структура імпорту ТОВ «Сушия».

Як видно із структури найбільшим імпортером продукції ТОВ «Сушия» є Японія, а найменшими постачальниками Іспанія та Філіппіни складають лише 1%

поставки продукції на підприємство.

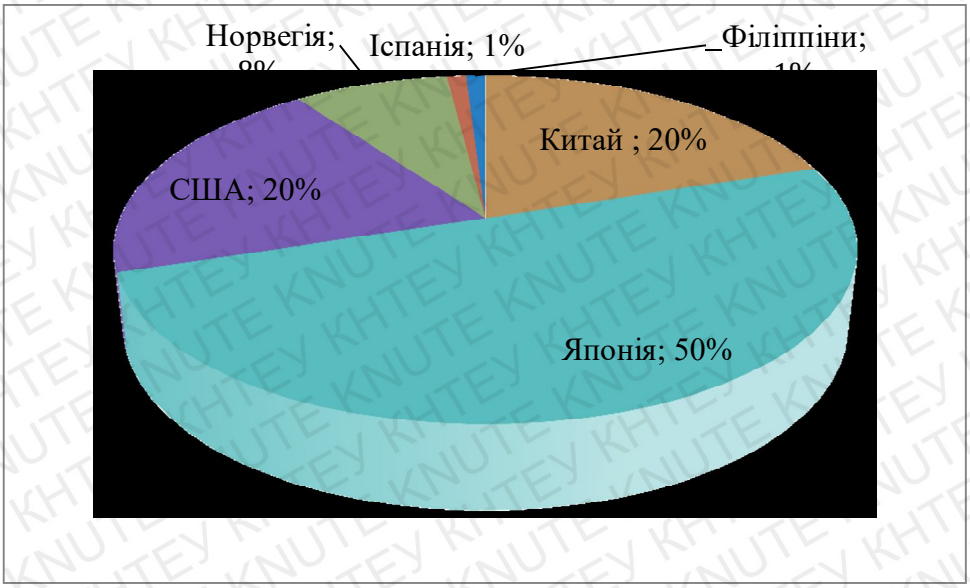

Рис. 2.4. Географічна структура імпорту ТОВ «Сушия» станом на 2017 рік, у %

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Так як ТОВ «Сушия» здійснює тільки імпорт продукції та реалізує свою на внутрішньому ринку. Розрахуємо показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності тільки зі здійснення імпортної діяльності підприємства та представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Сушия»

Показники	2013	2014	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2013 р.	
						+/-	%
Чистий дохід від реалізації імпортної продукції, тис. 62нгл.	220,85	391,09	842,69	930,02	847,21	626,36	у 3,8 р. б.
Сукупні витрати на закупівлю та реалізацію імпортної продукції, тис. 62нгл.	115,60	132,10	642,00	751,4	787,9	72,3	162,54
Ефект імпорту, тис. 62нгл.	105,25	258,99	200,69	178,62	59,31	-45,94	56,35
Коефіцієнт ефективності імпорту,%	1,91	1,51	1,31	1,23	1,07	-0,84	-

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними підприємства.

Чистий дохід від реалізації імпортної продукції на 626,36 тис. грн. у 201

році порівняно з 2013 роком. Сукупні витрати на закупівлю та реалізацію імпортної продукції мали також тенденцію до збільшення на 72,3 тис. грн. в 2017 році порівняно з 2013 роком. Як показує ефект від імпорту має певні коливання протягом аналізованого періоду проте зменшився від 2017 року в порівнянні до 2013 році на 45,94 тис. грн. за рахунок зростання витрат на імпортну продукцію. Таким чином і мав спад коефіцієнт ефективності з імпорту у 2017 році в порівнянні до 2013 року на 0,84 пункти.

Логістичний ланцюг ТОВ «Сушия» створився не відразу, адже досить кропітка робота, щоб налагодити роботу з іноземними постачальниками. ТОВ «Сушия» вже має чітко встановленні зв'язки між партнерами, які визначені та є системою, в якій визначені суб'єкти руху товару і зв'язки між ними.

На рис. 2.5. зображено логістичний імпортний ланцюг ТОВ «Сушия»:

Рис. 2.5. Логістичний імпортний ланцюг ТОВ «Сушия»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Загальна схема логістичного ланцюга ТОВ «Сушия» під час здійснення імпортного постачання сформована з кількох підсистем: постачання, транспортування, виробництва (збуту) та споживання. При цьому, в логістичному ланцюгові сформовано дві підсистеми транспортування – одна з забезпечує імпортні операції, а інша – внутрішньо-організаційні операції. Залежно від умов, логістичний ланцюг може працювати як за загальною схемою, коли продукція

послідовно проходить через всі підсистеми, так і за спрощеною – коли обминаються певні підсистеми чи їхні елементи.

Логістичний ланцюг ТОВ «Сушия» сформований з трьох підсистем – постачання, транспортування (імпортера), виробництва, споживання. Підсистема постачання цього підприємства представлена на основі імпортерів продукції ТОВ «Сушия», які є провідними компаніями на азіатських продуктів по всьому світі. Підсистема транспортування базується на використанні своїх та залучених транспортних організацій, які залежно від умов постачання, можуть бути представлені фірмою імпортера.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного аналізу можна дійти до таких висновків:

ТОВ «Сушия» має досить не стійкий фінансовий стан. Підприємство є прибутковим. Чистий прибуток підприємства у 2017 році склав 15316 тис. грн., проте це на 80,37% менше ніж в 2015 році, це зумовлене збільшенням витрат підприємства, а також із зменшенням обсягу випуску продукції, оскільки підприємство зменшило обсяги виробництва продукції.

Світовий досвід застосування логістики в індустрії громадського харчування демонструє велику ефективність та економічність логістичних рішень. Прикладом цього є діяльність всесвітньо відомої ТНК «МакДональдз» (США), яка з успіхом використовує логістику і в своєму бізнесі в Україні – через «МакДональдзЮкрейн Лтд.» та логістичного партнера «AlphaGroup» (дочірня компанія USPOT Ltd.). ТОВ «Сушия» слід активніше знайомитися з світовими досягненнями ресторанної логістики, зокрема, щоб здобути конкурентні переваги в умовах економічної кризи.

На підприємстві ТОВ «Сушия» експорт продукції не здійснюється так як реалізація продукції здійснюється тільки в ресторанах мережі, які знаходяться на

території країни. Продукти для готування страв майже вся імпортується з країн Сходу в головний склад підприємства ТОВ «Сушия».

Досить великий асортимент продукції імпортується із-за закордону. Так як ТОВ «Сушия» – це японська кухня тож вся продукція має азіатський асортимент. Динаміка імпорту продукції мала тенденцію до збільшення, що означає підвищення обсягів виробництва ресторанних страв. Найбільша частка імпортної продукції має рис, а найменшу частку в структурі імпорту продукції займає імбир мариновий та редька дайкон.

Чистий дохід від реалізації імпортної продукції зріс на 626,36 тис. грн. у 201 році порівняно з 2013 роком. Сукупні витрати на закупівлю та реалізацію імпортної продукції мали також тенденцію до збільшення на 72,3 тис. грн. в 2017 році порівняно з 2013 роком. Отже, з проведеного аналізу можна сказати про ефективне введення імпортної діяльності на підприємстві.

Дослідивши існуючу систему логістики, можемо дійти висновків, що дана система функціонує нормально, проте має і певні недоліки.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ КОМПАНІЇ

3.1. Шляхи усунення недоліків роботи логістичної системи підприємства

За виявленими у другому розділі недоліками складської логістики на ТОВ «Сушия» можна дати наступні рекомендації, відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо усунення недоліків логістичної системи на складі ТОВ «Сушия»

Проблема	Причина	Передумови	Що потрібно зробити
Відсутнє планування замовлення продукції за асортиментом	План продажів проводиться в готовій продукції	Складські площі використовуються неефективно	Склади використовуються як додаткове місце для зберігання запасів продукції, а не як розподільний центр
Неефективна організація робочого часу співробітників складу	Затримка машин при завантаженні	Співробітники складів не мотивовані на результат	Створити систему мотивації співробітників складу
Постійні переробки водіїв	Затримка транспорту на завантаженні в центральному складі через відсутність продукції або затримані її на кордоні	Диспетчера не можуть своєчасно надати інформацію по наявності машин на наступний день	Скоординувати роботу відділу збуту та організації перевезень
Повернення продукції на центральний склад в разі виникнення форс мажорних обставин	Водії не встигають вчасно доставити продукцію	Зменшення термінів придатності продукції на реалізацію	Дотримання графіка завантаження машин
Відвантаження простроченої продукції на центральний склад для утилізації	Водії не встигають доставити продукцію протягом дня, що призведе до втрати якісних властивостей продукції	Зменшуються терміни придатності продукції. Збільшення транспортних витрат	Своєчасно завантажувати машини на центральному складі

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Для раціонального розміщення продукції на складі ТОВ «Сушия» застосувати метод Парето (20/80), що дозволяє мінімізувати кількість пересувань на складі за допомогою поділу всього асортименту на групи, які потребують великої кількості переміщень, і групи, до яких звертаються досить рідко. Як правило, часто беруться продукти для готування складають невелику частину асортименту, і їх розміщують в зручних, максимально наближених до зон кухні, уздовж так званих «гарячих» ліній. Продукти, які використовуються рідше для готування, розміщують уздовж «холодних» ліній. Автоматичне управління і контроль дозволять мінімізувати число переміщень. На сучасному рівні розвитку технологій спеціально для складів зробили конвеєрну систему при якій на комп'ютері вказується товар, а вже він самостійно випадає на лінію і доставляється до її замовника. Але незалежно від того, автоматизований весь процес або він реалізується вручну, ТОВ «Сушия» повинна прагнути до виключення необов'язкових перевантажувальних операцій шляхом правильного проектування ефективної системи управління матеріалами.

Управління вантажопотоком зазвичай являє собою комбінацію автоматизованих і ручних операцій. Більшість ручних операцій, як правило, проводяться в зоні комплектації продукції відповідно до замовлення клієнтом страви. З цієї причини склад повинен організовувати таке робоче місце, яке сприяло б правильному виконанню персоналом своїх обов'язків. Обмеження числа важких ручних операцій передбачає, по можливості, виключення на короткі відстані на території складу переміщень, які, як правило, вимагають важкої ручної роботи. Хоча повне виключення всіх переміщень або монотонних складських операцій важко, механізми повинні, наскільки це можливо, заміняти людей при виконанні таких процедур. Це обумовлює необхідність автоматизації складських операцій. Певною альтернативою ручному комплектування малих замовлень є застосування роботів.

2. Впровадження проекту і реалізація поставлених цілей в області підвищення ефективності логістичної системи вимагає підвищення рівня мотивування співробітників і керівників логістичних підрозділів ТОВ «Сушия», а

також інших підрозділів задіяних в логістичних ланцюжках, безпосередньо впливають на ефективність і результативність логістичних процесів. У зв'язку з цим рекомендується, застосувати систему преміювання працівників, засновану на оцінці виконання співробітниками ключових показників діяльності. Під преміюванням розуміється виплата працівникові додаткової грошової винагороди понад його основного заробітку при досягненні встановлених показників преміювання в певному порядку і розмірах. В рамках запропонованого методу рекомендується включити таке преміювання для наступних посад:

1) завідувач складом;

2) працівник складу;

3) начальник гаража;

4) водій.

Мета преміювання за показниками: стимулювати керівників і співробітників ТОВ «Сушия» виконувати поставлені показники в логістичній системі.

Методика роботи з показниками.

1) Для кожного показника вищий керівник визначає планове (цільове) значення. Цільове значення розраховується виходячи з наявної статистики по даному показнику з тенденцією до його поліпшення, але реалістичне. Планові значення за показниками можуть і повинні регулярно змінюватися, забезпечуючи потрібну динаміку розвитку всьому підприємству.

2) Всі планові значення показників для заступника генерального директора з логістичних питань мережі ТОВ «Сушия» визначає і затверджує генеральний директор. Всі планові значення показників для фахівців відділів продажів і логістики визначаються начальниками відділів та затверджуються заступником генерального директора з маркетингу та комерційних питань.

3) Перелік показників і планові значення керівник доводить до свого підлеглого до початку звітного періоду.

4) За підсумками періоду підводиться оцінка фактичних результатів за кожним показником. Керівник повідомляє результати оцінки підлеглому відразу після підбиття підсумків і підготовки відповідних звітів відповідальними

службами, до нарахування премії в бухгалтерії.

5) З огляду на, що керівник і фахівці, як правило, відповідають не за один, а за кілька показників, визначається вага показників, з точки зору їх пріоритетності.

3. Для підвищення якості послуг складом на ТОВ «Сушия» визначаються послуги та підвищення продуктивності праці (скорочення часу простоїв, часу обробки вантажів) необхідно використовувати розробки технологічних процесів. Для складу ТОВ «Сушия» стандартизацію слід починати з аналізу технологічного процесу. Як показує досвід, простий опис наявних процедур і контроль їх виконання дає скорочення часу на виконання операцій від 2 до 5%.

Стандартизація допомагає проводити на складі мережеве планування складських процесів. Мережева модель відображає процес виконання комплексу робіт, спрямованого на досягнення кінцевої мети. Кінцевою метою логістичного процесу на складі, розглянутого від моменту надходження до моменту видачі готових страв клієнтам, є навантаження товарів на транспортний засіб для доставки його на склад ТОВ «Сушия».

Мережева модель являє собою графічне зображення процесів, виконання яких необхідне для досягнення однієї або декількох цілей, із зазначенням взаємозв’язків між цими процесами. Вона може мати вигляд мережевого графіка, тобто графіка виробництва певних робіт із зазначенням встановлених термінів їх виконання. За основу графіків береться логічна послідовність складської обробки вантажів. Таким чином, мережева модель встановлює логічну взаємообумовленість і технологічний взаємозв’язок всіх складських операцій. Подання логістичного процесу на складі у вигляді мережевої моделі дозволяє визначити структуру процесу, склад технологічних ділянок та підрозділів, їх функції, трудомісткість виконуваних робіт, місце виконання окремих робіт, встановити взаємозв’язок всіх комплексів робіт, провести загальний аналіз логістичного процесу, що створює можливість ефективного управління окремими операціями.

Мережева модель логістичного процесу на складі складається з термінованою структурою і з використанням імовірнісних методів оцінки

параметрів робіт. Роботи оцінюються у часі, виражаються в людино-годинах і розраховуються або за нормами виробітку, або шляхом хронометражу. Хронометраж може здійснюватися бригадирами або під їх контролем членами складських бригад після відповідного інструктажу з правил вимірювання часу. Вимірювання повинні проводитися в різний час зміни і за різними обсягами робіт. За значення стандартного часу виконання операції беруть середнє арифметичне всіх вимірів. Початкове подія в мережевих моделях технологічних процесів – це прийняття рішення про початок комплексу робіт пов'язаних із доставки продукції ТОВ «Сушия». Завершальна подія – кінцевий результат всього комплексу робіт готової страви клієнту. Вихідним подією в мережевих графіках складських процесів приймають прибуття транспортного засобу з вантажем із центрального складу мережі ТОВ «Сушия», завершальним – відпустка транспортного засобу одержувачу назад до центрального складу.

Мережевий графік дозволяє побачити кожен етап технологічного процесу, в тому числі визначити кількість вантажів, що проходять даний етап, структуру етапу, рівень поділу праці, а, отже, завантаженість і спеціалізацію виконавців. Аналіз виконання операцій технологічних процесів на складах торгівлі показує, що характер виконуваних операцій приблизно однаковий і включає наступні етапи:

1) розвантаження транспорту;

2) приймання товарів за кількістю і якістю;

3) укладання товарів на зберігання;

4) зберігання товарів;

5)відбір продукції для приготування;

6) упаковка продукцію в інвентарну тару для зберігання якісних властивостей;

7) навантаження транспорту для доставки простроченої продукції для її утилізації.

Подальший шлях товарів залежить від ряду факторів, основними з яких є: тип вантажоодержувача і місце його знаходження, вид робіт та спосіб їх

виконання, вид упаковки продукції,спосіб відвантаження продукції на утилізацію, тощо. Мережеві моделі дозволяють значно підвищити ефективність управління операціями технологічного процесу за рахунок:

1) скорочення тривалості технологічних процесів на основі раціонального вибору оптимальних варіантів структур етапів;

2) усунення дублювання операцій;

3) зниження трудомісткості операцій;

4) усунення непродуктивних операцій на основі їх поєднання і раціоналізації;

5) визначення місць зосередження ручної праці з метою знаходження шляхів і способів його скорочення або повного усунення;

6) раціонального обліку матеріальних цінностей і своєчасного оформлення необхідних документів;

7) застосування піддонів і контейнерів в залежності від продукції, яку поставлятимуть.

Мережеві графіки володіють важливою властивістю – наочністю. Відображення логічної послідовності робіт, чіткість їх взаємозв'язків дозволяють керівникам і виконавцям аналізувати склад і порядок проведення комплексу робіт, вже цим надаючи керуючий вплив на їх хід.

Сукупність складських технологічних операцій по розвантаженню, переміщенню, розпакування, приймання, розміщення, укладання, зберігання та відпуску товарів становить зміст внутрішньо складського технологічного процесу.

Раціональна організація складського процесу ґрунтується на дотриманні наступних основних принципів:

– механізації і автоматизації технологічних операцій;

– оптимального використання площі і об'єму складського приміщення;

– організації наскрізного «прямоточного» товарного потоку;

– планомірності і ритмічності складських робіт;

– повній цілості товарів.

Всіма операціями по руху товарів на складі ТОВ «Сушия» керує завідуючий складу, який є в ряді випадків одночасно і матеріально відповідальною особою. З урахуванням можливих у великій кількості одночасно вироблених операцій, пов'язаних з прийманням і відпуском товарів, структурно можливо розподіл матеріально відповідальній особі складу, що працює безпосередньо з товарами (вантажами) на наступні групи: приймання, комплектації, відпуску (відвантаження простроченої продукції на утилізацію), інвентарного контролю.

При прийомі на роботу з даною особою укладають договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність. Звільнення матеріально-відповідальної особи від роботи здійснюється тільки після суцільної інвентаризації та передачі матеріальних цінностей іншій особі.

Для вдосконалення логістичної системи ТОВ «Сушия» також вимагає вжиття необхідних заходів щодо їх усунення, так як збереження негативних тенденцій може призвести до подальшого погіршення фінансового стану підприємства і зниження ефективності його роботи як результат порушень роботи окремих ланок системи. При цьому, необхідно зазначити, що збій однієї ланки обумовлює зупинку оперативної діяльності інших, так як між усіма елементами системи мають місце взаємозалежні співвідношення.

3.2. Напрямки вдосконалення логістичної системи компанії з урахуванням досвіду зарубіжних підприємств

Система логістики функціонує ефективно, проте основним напрямком її розвитку в умовах ТОВ «Сушия» можна назвати відповідно до зарубіжного досвіду такі:

– оновлення існуючого автотранспортного парку підприємства, з метою зниження рівню витрат на транспортне обслуговування та експлуатацію;

– організація переходу усіх транспортних одиниць підприємства на споживання екологічно чистого та значно дешевшого пального – біодизелю, яке

наразі досить популярне закордоном і використовується провідними компаніями світу для здійснення перевезень;

– забезпечення вищого рівню безпеки перевезень, шляхом спеціального обладнання 73нгл.73иплом причепів вантажних автомобілів;

– збільшення обсягу експортних перевезень, за рахунок підвищення якості надання транспортних послуг;

– запровадження на підприємстві сучасних логістичних інформаційних систем із запозиченим досвідом логістичних закордонних підприємств.

Одним із факторів, що має істотний вплив на рівень досягнутого рівня якості праці на ТОВ «Сушия», як на практиці застосовується в країнах Європи, виступає висококваліфікована робоча сила. Низький кваліфікаційний рівень водіїв ТОВ «Сушия» є однією з основних причин слабкої конкурентоспроможності послуг, які надаються підприємством порівняно з іноземними провідними торговими мережами. Ця група факторів відображається на прибутках підприємства, обмежує його фінансові можливості для підвищення кваліфікації персоналу. Проблема підготовки та перепідготовки кадрів носить соціальний характер.

Реконструкція ТОВ «Сушия», його технічне і технологічне переобладнання підвищує вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня своїх кадрів, як того показує міжнародний досвід. Сьогодні професійна діяльність не зводиться до рішення тільки виробничо-технічних задач, вона все більше спряжена з активною участю в реалізації соціальних, економічних, комерційних, правових і управлінських задач. У зв’язку з цим стратегічною задачею кадрової політики підприємства можна назвати підготовку конкурентоспроможного робітника, зацікавленого в якості продукту, що виробляється, та економії ресурсів.

Визначення кількісного й якісного складу персоналу повинно бути тісно пов’язане з іншими елементами виробничого процесу, щоб подолати існуючий односторонній, не комплексний підхід до проблеми використання трудових ресурсів.

Логістичний сервіс та логістичні витрати, як правило, перебувають у прямо пропорційній залежності. Якісний сервіс завжди досить дорогий, і зростання витрат, звичайно, тільки поліпшує його. Разом із тим тут можливі винятки, пов'язані з проведенням своєчасно неузгодженої з споживачами нереалістичної «логістичної» політики. Так відбувається, коли підприємство штучно завищує стандарт якості сервісного обслуговування. Логістична політика розробляється таким чином, щоб логістична система створювала певний рівень якості сервісу при мінімально можливих логістичних затратах. У цьому випадку забезпечується диференціальна конкурентна перевага підприємства.

Оскільки логістична політика розробляється на підставі логістичних витрат, вони повинні бути під постійним контролем адміністрації. За рахунок здійснення раціональної політики логістична система повинна вносити вклад в отримання підприємством максимального прибутку. Тому додаткові логістичні витрати доцільно збільшувати лише до точки рівноваги, в якій маржинальні витрати дорівнюють маржинальним доходам, так як після проходження цієї точки підприємство не отримує прибутку. У цьому зв'язку виникають такі основні проблеми: облік і оцінка маржинальних витрат, виділення з них логістичної складової; визначення в рамках логістичних маржинальних витрат частки кожного компонента логістичної системи; інертність логістичних витрат (договори, контракти), через яку неможливо їх швидко модифікувати; складність визначення функціональної залежності величини прибутку від додаткових логістичних витрат.

Логістична система встановлює баланс між рівнем сервісу і логістичними витратами, який був би вигідний і постачальнику, і споживачу. Вимірювання корисності сервісу виявляється через оцінку корисності запасу та за допомогою системи маркетингової інформації.

Аналітична діяльність включає вивчення споживачів, збирання конкурентоспроможних ідей, дослідження прогресивного зарубіжного досвіду, визначення умов адаптації до споживачів. Використання отриманої маркетингової інформації створює передумови для розроблення рекомендацій щодо

удосконалення сервісу та зменшення витрат по обслуговуванню споживачів та отримання прибутку.

Для пошуку управлінських рішень у створенні ефективної виробничої логістичної структури необхідно визначити межу проектування логістичної системи підприємства. Логістичний менеджмент за своєю природою є сукупністю технічних, технологічних, інформаційних і соціально-економічних елементів. Прямі та зворотні зв'язки між ними утворюють складну систему взаємовідносин.

За таких умов становище підприємства на ринку визначається наявністю власного інституту управління, який забезпечує відповідність виробничо-господарської та комерційної діяльності ринковому попиту і перспективам його розвитку.

У ТОВ «Сушия» потрібно переходити від існуючих (статичних) принципів управління логістичною системою до стратегічних. Викладене вище дозволяє стверджувати про необхідність оптимізації організаційного забезпечення логістики постачання на підприємстві як на етапі впровадження логістичної концепції, так і на етапі її удосконалення. Мається на увазі створення такої структури управління, з якою ефективна взаємодія всіх учасників логістичного ланцюга досягається за рахунок чіткого визначення кінцевої мети та розподілу повноважень і відповідальності між цими учасниками.

Підвищенню ефективності роботи вантажного автотранспорту ТОВ «Сушия» і його конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг сприятимуть:

– завершення процесу формування законодавчої бази у сфері вантажних автомобільних перевезень;

– створення правових умов, стимулюючих виробництво транспортних засобів, що комплектують і матеріалів на рівні вимог міжнародних стандартів;

– розвиток транспортно-експедиційних фірм і «транспортних бірж», що полегшують пошук клієнтури, надання додаткових послуг, пов'язаних з термінальною обробкою вантажів, освоєння міжміських перевезень з

використанням логістичних систем так як це відбувається закордоном в багатьох розвинених державах;

– введення уніфікованих форм первинного обліку перевезень на ринку транспортних послуг в цілях забезпечення добросовісної конкуренції, а також системи контролю за їх застосуванням з боку зацікавлених органів державного управління і регулювання;

– поповнення парку вантажних автомобілів, що мають попит як по конструкції кузова (рефрижератори, фури обладнанні холодильними установками), так і по вантажопідйомності (до 2 т і понад 5 т), зокрема у такий спосіб кредитування автотранспортних підприємств і підприємців, як лізинг.

Досвід централізованих перевезень у всьому світі свідчить про їх високу господарську ефективність.

По-третє, в нових умовах господарювання не можна оперувати старими організаційними формами, що не базуються на економічних показниках, не задовольняють вимогам ринкових відносин і створюють небезпеку деформації самих задач управління.

Розробка структури повинна спиратися не тільки на зарубіжний досвід, аналогію, звичні схеми й інтуїцію, але і на наукові методи організаційного аналізу і проектування, методологію формування організаційних систем вітчизняних підприємств.

Автомобільний транспорт України зазнає суттєвих організаційних і технічних зрушень. В розвинутих країнах ринок переорієнтувався сьогодні в ринок споживача, і націлений він в основному на задоволення потреб споживача. Для того, щоб на ТОВ «Сушия» покращити якість обслуговування клієнтів, необхідно провести удосконалювання, оптимізацію виробничих процесів на підприємстві, зорієнтувати його на споживача і, в першу чергу, покращити систему управління ними.

Існуюча структура управління ТОВ «Сушия» не сприяє вирішенню повному обсязі проблем. Необхідно проводити вивчення і пошуки можливих рішень по побудові організаційних структур управління, які б базувались на

економічних критеріях.

Важливо для поліпшення техніко-економічних показників націлити структуру управління на вирішення комплексних технічних, технологічних, організаційних і економічних програм та бізнес-планів, що дозволяє швидше й активніше адаптуватися до нових ринкових умов. Відповідно до цих програм і планів варто коректувати цілі і задачі систем управління ТОВ «Сушия».

В умовах конкуренції успіх виробника залежить від швидкості його адекватної реакції на попит споживача. Ця швидкість визначає, хто є лідером, а хто аутсайдером. Швидкість залежить від часу практичної реалізації окресленої виробником мети, яка забезпечує мінімальні втрати при виробництві високоякісної продукції або послуги, а відповідно і її ціну для споживача.

Успішно конкурувати не можна, якщо не вмієш оперативно і ефективно управляти якістю продукції в залежності від зміни попиту споживача. Структура управління повинна надавати таку можливість. Сьогодні прибуток – є результат вмілого управління і мінімальних витрат виробництва. Структура управління повинна бути економною і в той же час забезпечувати ефективне, надійне і економічне протікання виробничого процесу.

Також, важливою передумовою ефективної організації логістики у ТОВ «Сушия» є інформаційний комплекс забезпечення логістичного менеджменту підприємства.

Інформаційне забезпечення процесу логістичного управління ТОВ «Сушия» – це досить складний механізм узгодження інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних та придатних для реалізації аналітичних процедур. За їх допомогою керівництво одержує інформацію для прийняття важливих рішень щодо подальшої діяльності підприємства.

Досягнення цілей логістики вимагає постійного спостереження й впливу на логістичні процеси за допомогою керування. Керування в цьому випадку спрямовано на координацію діяльності всіх підрозділів, зайнятих роботою з виробництва й реалізації продукції. Інструментом подібного об’єднання слугує інформаційне забезпечення. Інформація виникає при виконанні різних

логістичних операцій і супроводжує матеріальний потік на всіх етапах його просування. Інформація використовується при розробці й прийнятті управлінських рішень у логістичній системі.

Логістичні інформаційні системи являють собою відповідні інформаційні мережі, що починаються з денних вимог замовників (що представляють чисто стохастичну величину), яка розповсюджується через розподіл і виробництво до постачальників. Ці системи зазвичай розділяються на три групи.Інформаційні системи для прийняття довгострокових рішень про структури і стратегії (так звані планові системи). Вони слугують головним чином для створення й оптимізації ланок логістичного ланцюга. Для планових систем характерна пакетна обробка задач. Інформаційні системи для прийняття рішень на середньо-термінову і короткострокову перспективу (так звані диспозитивні чи диспетчерські системи). Вони спрямовані на забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Мова йде, наприклад, про використання (диспозицію) внутрішнього транспорту, запасів готової продукції, забезпечення матеріалами і підрядними постачаннями, запуск замовлень у виробництво. Деякі задачі можуть бути оброблені в пакетному режимі, інші вимагають інтерактивної обробки (on-line) через необхідність використовувати як можна більш актуальні дані. Диспозитивна система надає всі вихідні дані для прийняття рішень і фіксує актуальний стан системи в базі даних.

Інформаційні системи для виконання повсякденних справ (так звані виконавчі системи). Вони використовуються головним чином на адміністративному й оперативному рівнях керування, але іноді містять також деякі елементи короткострокової диспозиції. Особливо важливі для цих систем швидкість обробки і фіксування фізичного стану без запізнювання (тобто актуальність усіх даних), тому вони в більшості випадків працюють у режимі on-line. Мова йде, наприклад, про керування складами й облік запасів, підготовку відправлення, оперативне керування виробництвом, управління автоматизованим устаткуванням. Керування процесами й устаткуванням вимагає інтеграції інформаційних систем комерційного характеру і систем керування автоматикою.

Створення багаторівневих автоматизованих систем керування

матеріальними потоками зв'язано зі значними витратами, в основному в області розробки програмного забезпечення, що, з одного боку, повинно забезпечити багатофункціональність системи, а з іншого боку – високий ступінь її інтеграції. У зв'язку з цим при створенні автоматизованих систем керування в сфері логістики повинна досліджуватися можливість використання порівняно недорогого стандартного програмного забезпечення, з його адаптацією до місцевих умов.

В даний час створюються досить досконалі пакети програм. Однак вони можуть застосовуватися не у всіх видах інформаційних систем. Це залежить від рівня стандартизації розв'язуваних при управлінні матеріальними потоками задач. Найбільш високий рівень стандартизації при рішенні задач у планових інформаційних системах, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати тут стандартне програмне забезпечення. У диспозитивних інформаційних системах можливість пристосувати стандартний пакет програм нижче. Це викликано рядом причин, наприклад: виробничий процес на підприємствах складається історично і важко піддається істотним змінам задля стандартизації; структура оброблюваних даних істотно розрізняється в різних користувачів.

У виконавчих інформаційних системах на оперативному рівні застосовують, як правило, індивідуальне програмне забезпечення.

Формування інформаційних логістичних систем на ТОВ «Сушия» повинно бути засновано на наступних принципах:

– система повинна бути побудована таким чином, щоб передача інформації, її переробка, зберігання й використання враховували потреби всіх підрозділів підприємства;

– інформаційна система повинна забезпечити необхідні взаємозв'язки підприємства з постачальниками, клієнтами й всіма пунктами відправлень, проміжного складування й споживання;

– обмін інформації між рівнями логістичної системи повинен бути мінімальним, але забезпечувати потреби керування;

– характер інформації повинен бути зорієнтований на конкретного

споживача в системі керування;

– при побудові системи повинен ураховуватися принцип апаратних і програмних моделей;

– важливою вимогою є спрощення й стандартизація використовуваної в системі документації.

Введення даних у систему з матеріальними потоками починається при виникненні матеріального потоку. Із цього моменту весь процес пересування вантажів, включаючи його перевантаження, перебування на складах, затримки й т.д., перебуває в оперативній пам'яті ЕОМ.

Таким чином, сучасна інформаційна система має охоплювати всю логістичну інфраструктуру ТОВ «Сушия». На сьогоднішній день на підприємстві рівень інформаційного забезпечення є недостатнім, на підприємстві відсутні спеціалізовані логістичні програми, робота здійснюється майже не належним чином, тому, одним з важливих напрямків покращення організації логістичної діяльності є залучення нового програмного забезпечення логістики, яке підвищить ефективність господарської діяльності загалом. Отже, сформульовані пропозиції сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства.

3.3. Прогнозна оцінка діяльності ТОВ «СУШИЯ» з урахуванням запропонованих заходів

Зростання ролі логістики в сучасний період, що відбувається в контексті збільшення обсягів господарювання і розширення 80нгл.80ипломної освіти80х і глобальних економічних зв'язків вимагає особливої уваги до її потенціалу щодо скорочення витрат у сфері ринкової діяльності та підвищенні результатів господарювання.

Розвиток логістики в першу чергу і обумовлений прагненням до скорочення тимчасових і грошових витрат, пов'язаних з рухом товару.

Серед основних складових прогнозної оцінки діяльності, від використання

логістики в сфері виробництва та обігу найвагомішими є:

– зменшення запасів на всьому шляху руху матеріального потоку;

– скорочення часу проходження товарів по логістичному ланцюгу;

– зменшення витрат на транспортування;

– зменшення затрат ручної праці і, відповідно, витрат на операції з вантажем.

Логістика як особливий вид управлінської діяльності спрямує свої зусилля на дослідження та оптимізацію процесів, пов'язаних із рухом матеріальних та пов'язаних із ними інформаційних потоків в напрямку посилення їх організованості та координованості. При цьому, за рахунок дії її особливих інструментів, відбувається зростання основних показників діяльності підприємств.

Основним методологічним принципом при визначенні прогнозованої оцінки логістичних систем повинен з'явитися принцип системного підходу. Реалізація цього принципу передбачає оцінку 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 прогнозованої оцінки логістичної системи є:

1. Формування концепції економічної ефективності логістичних систем на основі системного підходу.

2. Виявлення ефектостворюючих факторів.

3. Формування системи показників логістичної системи.

4. Розробка методики кількісної оцінки показників логістичної системи.

5. Розробка механізму розподілу економічного ефекту між учасниками

логістичного угоди.

6. Виявлення і мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики.

Процес ефектостворення 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 ефектостворюючих 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.

Запровадивши в діяльність вищенаведені заходи, підприємство зможе підвищити ефективність системи управління логістикою. У 82нгл.. 3.2 наведено основні чинники підвищення ефективності системи 82нгл.82ипломної освіти ТОВ «Сушия».

Таблиця 3.2

Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління діяльністю ТОВ «Сушия» за рахунок покращення організації логістики

Чинники	Джерела підвищення ефективності
1	2
Вплив логістики на основні параметри управління поточними процесами	1. Досягнення раціональної структури організації управління. 2. Підвищення працездатності системи управління: – покращується соціально-економічна постановка завдань; – покращується виконавча дисципліна;

Продовження табл. 3.2

1	2
	– підвищується професійний рівень працівників; – покращується науково-методичне, технічне і інформаційно-технологічне забезпечення
Фактори ефективності за рахунок покращення основних параметрів управління	1. Поліпшується процес формування мети й постачання стратегічних і тактичних завдань. 2. Знижується ступінь відхилення фактичних виконавчих рішень від запрограмованих відповідно до нормативної моделі управління. 3. Зменшується роль неформальної структури управління. 4. Підвищується повнота і точність вирішення завдань в їх будь-якій постановці
Джерела ефективності за рахунок виявлення й використання резервів управління за допомогою логістики	1. Наближення нормативної структури організації управління до еталонної. 2. Наближення реальної системи управління до нормативної. 3. Наближення результатів вирішення інформаційних та оптимізаційних завдань до оптимального варіанта
Результати діяльності	Покращення якості обслуговування за рахунок: – зменшення дефіциту, що виникає при порушенні договірних умов поставок продукції; – зменшення запасів надлишкової продукції та витрат на її утримання й ліквідацію. 2. Зменшення сукупних витрат і витрат на формування, рух та перетворення матеріальних, грошових та інформаційних потоків за рахунок: – реалізації раціональної схеми руху матеріальних, грошових та інформаційних потоків; – оптимізації запасів за всіма каналами обороту продукції;– комбінування використовування різних видів транспортних засобів; – встановлення оптимального співвідношення між замовною, складською формами поставок; – правильного розміщення складів; – використання прогресивних форм складської обробки вантажів; – зниження втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні; – зменшення витрат на управління

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Економічний ефект від упровадження логістичних принципів управління досягається за рахунок використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками. У сферах виробництва та обігу застосування логістики дозволяє:

1) знизити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку. Скорочення запасів при використанні логістики забезпечується за рахунок високого ступеня

узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищення надійності постачань, раціональності розподілу запасів та 84нг. Через скорочення рівня запасів здійснюється звільнення значної частини грошових коштів, які надалі формують чистий оборотний капітал, який може бути спрямований на формування нових конкурентних переваг;

2) скоротити час проходження товарів за логістичним ланцюгом. Скорочення цієї складової дозволяє прискорити оборотність капіталу, відповідно збільшити прибуток, що отримується в одиницю часу, знизити собівартість продукції;

3) знизити транспортні витрати. Оптимізуються маршрути руху транспорту, узгоджуються графіки, скорочуються холості пробіги, поліпшуються інші показники використання транспорту;

4) скоротити витрати ручної праці та витрати на операції з вантажем. Логістичний підхід передбачає високий ступінь узгодженості учасників руху товару у галузі технічної оснащеності вантажопереробних систем. Застосування однотипних засобів механізації, однакової тари, використання аналогічних технологічних прийомів вантажопереробки у всіх ланках логістичного ланцюга утворюють наступну складову економічного ефекту від застосування логістики;

5) удосконалити збутову діяльність підприємства. Ця складова економічного ефекту досягається за рахунок знаходження нових ринків збуту, налагодження зворотного зв’язку зі споживачами та удосконалення політики стимулювання збуту, максимізації диверсифікації структури збуту, що забезпечить підприємству стійкий і рівномірний попит на продукцію.

Як зазначалось в попередньому пункті, одним зі шляхів покращення організації логістики на підприємстві є покращення інформаційного забезпечення логістичної діяльності, а саме: залучення нового програмного забезпечення логістики, яке підвищить ефективність господарської діяльності загалом.

Існує три шляхи вдосконалення інформаційної системи на підприємстві: перший шлях – розробка системи власними силами, другий – придбання універсальної системи або пакету прикладних програм, третій шлях полягає в

делегуванні функцій і повноважень із впровадження інформаційних технологій зовнішнім організаціям. Оскільки підприємство, яке розглядається у дослідженні, велике і має достатньо коштів, обрано другий метод.

Останніми роками на ринку послуг з'явилося дуже багато різноманітних програмних забезпечень, пов'язаних з логістичною та експедиційною роботою. Для того щоб вибрати саме те програмне забезпечення, яке підійде для ТОВ «Сушия», необхідно було скористатися маркетинговим дослідженням.

Першим кроком було вибрати із усього ринку програмного забезпечення 10 найбільш відповідних до нашого підприємства. Це такі програми як: proLOG – є повноцінним програмним комплексом для автоматизації підприємств, що працюють у сегменті логістики, управління перевезеннями. Програма дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси транспортної компанії, діяльність якої пов'язана з перевезенням вантажів; «ІТОВ: Центр логістики» програмне забезпечення для вирішення завдань «Транспортної логістики»; «TransTrade» – програма для автоматизації транспортно-експедиційних компаній, а також логістичних відділів підприємств, чия діяльність так чи інакше пов'язана з перевезеннями: вантажоперевезення, автоперевезення, доставка і тому подібне; ANTOR LogisticsMasterTM призначено для автоматизації роботи диспетчерів і дозволяє підприємствам, що займаються доставкою товарів клієнтам або транспортуванням вантажів на торговельні майданчики і склади, автоматизувати процеси управління перевезеннями планування маршрутів; «Логістекс-перевозки» призначена для автоматизації транспортно-експедиційних компаній, можливість адаптації під вимоги конкретного замовника дозволяє ефективно автоматизувати як крупні, так і невеликі підприємства, які спеціалізуються на доставці вантажу як усередині країни, так і в міжнародному просторі; SLS-перевезення – програма є комплексним рішенням з постановки обліку для компаній, що спеціалізуються на організації доставки вантажів автотранспортом із зарубіжних вантажних терміналів за замовленням клієнта; ІАС вантажоперевезення 2 – інформаційно-аналітична система, що дозволяє вести облік вступу заявок на перевезення вантажів, контролювати висновок і оплату операцій, роботу із замовниками і

виконавцями; Софт + експедиція призначена для автоматизації діяльності експедиційного відділу підприємства транспортних вантажоперевезень; «1С Автотранспортні вантажоперевезення».

Другим етапом є вибір двох програмних забезпечень, які будуть найбільш підходити для нашого підприємства, за допомогою незалежного опитування та шкали балів. Після обробки даних, які ми отримали за рахунок опитування результати якого відображенні (рис. 3.1), з'ясувалося, що найвигіднішим програмним забезпеченням є IAC вантажоперевезення , яке набрало 171 бал та «TEDIM», які набрали 178 балів.

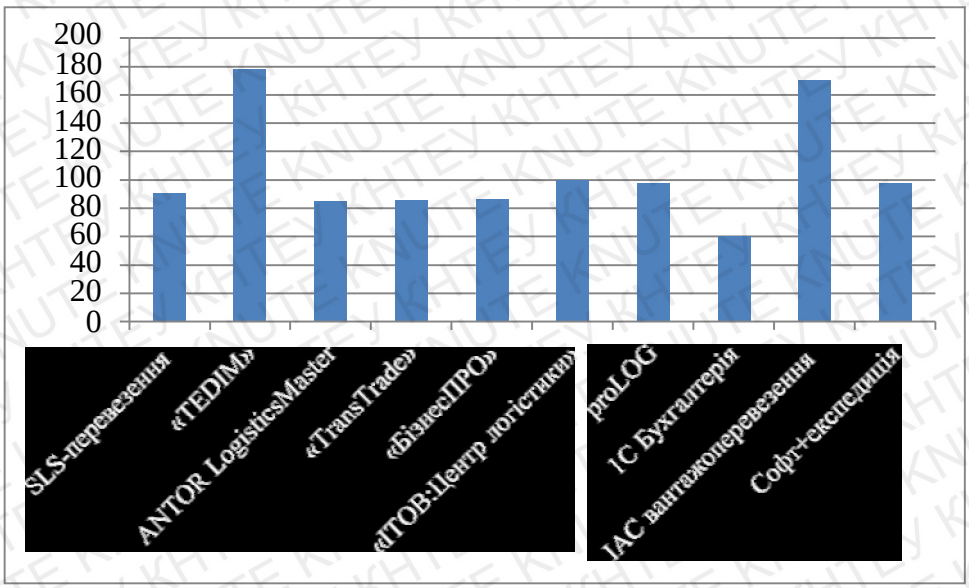

Рис. 3.1 – Результати опитування щодо вибору програмного забезпечення

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Одним із критеріїв ефективності виступає економія часу від впровадження програмного забезпечення, яка знаходиться за цільовою функцією (3.1):

$$\Delta T = \sum_{i=1}^{n} \bar{t}_{pi} - \sum_{i=1}^{m} \bar{t}_{nзi} \to \max \quad , \qquad (3.1)$$

при обмеженні:

$$\Delta T \geq 0 \, .$$

Де $\bar{t}_{pi}$, $\bar{t}_{nзi}$ – це середньозважений час, який затрачено на обробку і-ої інформації вручну та за допомогою програмного забезпечення, 86нг.,

розраховуються за формулою (3.2, 3.3):

$$\bar{t}_{pi} = \frac{\sum_{i=1}^{n} t_{pi} \times K_i}{\sum_{i=1}^{n} K_i}, \quad (3.2)$$

$$\bar{t}_{пзі} = \frac{\sum_{i=1}^{m} t_{пзі} \times K_i}{\sum_{i=1}^{m} Ki}, \quad (3.3)$$

де K_i – критерій кваліфікації співробітника. Цей критерій складається із балів від 1 до 10. Кожному співробітнику експертною комісією присвоюється свій бал за його кваліфікацією.

В табл. 3.3 наведено результати розрахунків середньозважених часових показників і-ої інформації для ручної та механічної роботи, тобто за допомогою програмного забезпечення.

Таблиця 3.3

Результати розрахунків оптимізації часу при здійсненні логістичних операцій ТОВ «Сушия»

Робота з інформацією	Середньозважений час, затрачений на обробку вручну, 87нг.	Середньозважений час, затрачений за допомогою ПЗ, 87нг.
1	2	3
Ввід інформації про маршрут	0,75	0,73
Ввід інформації про вантаж	1,05	0,95
Ввід інформації про автомобіль	1,55	1,55
Ввід інформації про наявність необхідних документів	2,45	1,30
Ввід інформації про час доставки	1,05	1,05
Обробка заявки (підбір машини)	11	1
Обмін заявок між перевізником та відправником	15	5
Відмітка про отримання документів	18	7,5
Відмітка про перерахування від клієнта	8	5,5
Вид оплати клієнта	21	10
Пошук раніше зареєстрованого клієнта	19,7	11,5
Контроль перевезення	24	10,5

Продовження таблиц 3.3

1	2	3
Обробка боржників	18,4	14
Обмін інформацією з керівництвом	6,5	4,5
Обмін інформацією з бухгалтерією	7,2	5
Сума	155,65	80,08

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Після проведення розрахунків отримуємо результат: економія від впровадження програмного забезпечення на цьому підприємстві становить 75,57 хв. Отже, для досягнення поставленої мети, за допомогою незалежного опитування, було вибрано два програмних продукти з десяти представлених, які найбільш підходили для впровадження на підприємстві. Потім критерій ефективності логістичної системи було представлено у вигляді економії часу. Після розрахунків цього критерію було виявлено зменшення часу на обробку вхідної та вихідної інформації. Таким чином можна зробити висновок, що впровадження програмного забезпечення приводить до підвищення ефективності роботи логістичної системи і підприємства взагалі.

В табл. 3.3 узагальнимо напрями вдосконалення організації та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Сушия» та їх прогнозовану оцінку.

Отже, як показали дані табл. 3.3, всі вище запропоновані заходи доцільні для запровадження в діяльність підприємства, про що свідчить прогнозований результат. Так, в ході реалізації даних заходів, ТОВ «Сушия» зможе підвищити ефективність діяльності, збільшити обсяг отриманого прибутку, забезпечити економію часу та інше.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення організації та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю представленні в табл. 3.4.

Впровадження сучасної інформаційної охоплювати всю логістичну інфраструктуру ТОВ «Сушия».

Так як застосування нових інноваційних технологій новітнє програмне забезпеченняTEDIM, які несуть інші одноразові витрати. Наприклад: проведення консультацій для персоналу ТОВ «Сушия» спеціалістами програмного

забезпечення тощо.

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення організації та підвищення ефективності управління логістичною діяльністю

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	2	3	4
1	Підвищення кваліфікації робітників	Низький кваліфікаційний рівень водіїв ТОВ «Сушия» є однією з основних причин слабкої конкурентоспроможності послуг, які надаються підприємством. Ця група факторів відображається на прибутках підприємства, обмежує його фінансові можливості для підвищення кваліфікації персоналу. Проблема підготовки та перепідготовки кадрів носить соціальний характер. Пропонується направляти водіїв на отримання додаткових категорій.	Можна спрогнозувати, що підвищення кваліфікації водії призведе до покращення наданих послуг та збільшення прибутку підприємства. Так, якщо підвищити кваліфікацію робітників, прибуток підприємства умовно може підвищитись на 25%. Якщо він становив приблизно 12,5 тис. грн., після реалізації даного заходу, його очікувана сума може становити 15,63 тис. грн.
2.	Перехід до стратегічних принципів управління	Створення такої структури управління, з якою ефективна взаємодія всіх учасників логістичного ланцюга досягається за рахунок чіткого визначення кінцевої мети та розподілу повноважень і відповідальності між цими учасниками.	Ефективність управління може позитивно вплинути на кінцеві результати діяльності організації.
3.	Збільшення кількості вантажних автомобілів	Поповнення парку вантажних автомобілів, що мають попит як по конструкції кузова (рефрижератори та фури з холодильними установками), так і по вантажопідйомності (до 2 т і понад 5 т), зокрема у такий спосіб кредитування автотранспортних підприємств і підприємців, як лізинг	Даний захід дозволить підприємству збільшити кількість основних засобів, які безпосередньо приймають участь у процесі здійснення господарської діяльності. Так, один новий вантажний автомобіль зможе принести прогнозовано додатковий прибуток підприємству у сумі 10 тис. грн. на рік. Так, 3 нових автомобілі принесуть підприємству 30 тис. грн. прибутку. Для залучення нових автомобілів, необхідно буде отримати кредит, який після терміну його окупності дасть можливість нарощувати обсяги господарювання

Продовження таблиц 3.4

1	2	3	4
4.	Інформаційний комплекс забезпечення логістичного менеджменту підприємства.	Після обробки даних, які були отримані за рахунок опитування, з'ясувалося, що найвигіднішим програмним забезпеченням для ТОВ «Сушия» є ІАС вантажоперевезення 2, яке набрало 171 бал та «Логитекс-перевозки», які набрали 178 балів.	Одним із критеріїв ефективності виступає економія часу від впровадження програмного забезпечення, яка становить 75,57 хв. Впровадження програмного забезпечення приводить до підвищення ефективності роботи логістичної системи і підприємства взагалі.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Тож при обґрунтуванні доцільності впровадити для ТОВ «Сушия» інноваційних технологій необхідно передбачати зіставленні економічного ефекту від запропонованої пропозиції із потрібними для цього інвестиційними ресурсами. При такій пропозиції впровадження інформаційної технології буде доцільно, якщо використати таку формулу для розрахунку (3.4):

— (3.4)

де – річний економічний ефект від впровадження інноваційних інформаційних технологій, який у кінцевому рахунку зводиться до приросту річного прибутку підприємства внаслідок такого впровадження;

К – потрібні інвестиції у впровадження нових інформаційних технологій;

– нормальна річна прибутковість інвестицій у частках одиниці (цей норматив встановлюється підприємством самостійно, виходячи з бажаного для нього рівня прибутковості, за якого воно погодиться інвестувати кошти).

Прогноз діяльності займає досить важливе місце в управлінні підприємстві. Тільки прогнозування дасть орієнтир на майбутнє стану підприємства, сприятимуть вирішенню недоліків та проблем під час процесу роботи. Відповідні прогнози діяльності підприємства стимулюють організацію, мотивує та координую працю персоналу, попереджує підприємство від несприятливого зовнішнього впливу та робить необхідністю контролю, обліку та аналізу роботи.

Отже, за допомогою прогнозування фінансових показників ТОВ «Сушия» можна буде оцінити ефективність запропонованих заходів та рекомендованих

пропозицій впровадити на ТОВ «Сушия» сучасну міжнародну логістичну програму TEDIM.

Визначимо ТОВ «Сушия» якою буде ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в майбутні роки при запровадженні заходів удосконалення системи новітніх технологій в логістичні системі, щоб мати повний контроль.

Приведемо в табл. 3.5. прогнозований розрахунок витрат в здійсненні міжнародних транспортних операцій.

Таблиця 3.5

Прогнозний розрахунок витрат і надходжень запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIM ТОВ «Сушия» за період 2019-2021 рр.

Період	2019	2020	2021
Одноразові витрати	270000	-	-
Додаткові витрати	-	-	50 000
Поточні витрати	500	500	500
Всього витрат	270500	500	90 500
Надходження	271 432	271 432	180 932

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

З табл. 3.4. ми бачимо, що підприємство буде два роки поспіль мати дохід від запропонованого проекту. Дохід за один рік повністю покриває повністю витрати від впровадження проекту ще в перший рік роботи.

Прогнозується, що встановлення цієї програми буде одноразовим, тож витрати на програмне забезпечення потребує одно разового вкладення. Так як програмне забезпечення потрібно оновлювати протягом певного періоду, які додаються до витрат діагностики та ремонту в 2020 році.

Витрати, які представлені в табл. 3.5. За 2021 рік в сумі 50000 грн. це мається на увазі, прогнозовані витрати, які вкладають в себе непередбачувані ситуації.

Розглянувши прогнозовані витрати та економію підприємства ТОВ «Сушия» від запропонованого проекту тепер на основі цього можна визначити його ефективність за формулою 3.4.

Фінансову доцільність проекту представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники фінансової доцільності запровадження програмиTEDIMна ТОВ «Сушия»

Показники		К	Абсол.зміна , грн	Відносна зміна , %	Абсол.зміна К., 92нгл.	Відносна зміна К, %	/ К
2019	271432	270500	271432,0	0,0	-269500,0	-99,8	542,9
2020	271432	500	0,0	0,0	0,0	0,0	542,9
2021	180932	90500	-90500,0	-33,3	90000,0	18000,0	2,0

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Примітка: – це щорічні надходження, тобто економія палива, мастильних засобів та інших витрат на здійснення міжнародних транспортних операцій.

К – витрати (абонементна плата, діагностика та ремонт, оновлення програмного забезпечення).

Ен 2018>1

Ен 2019 >1

Ен 2020 >1

– нормальна річна прибутковість інвестицій у частках одиниці (цей норматив встановлюється підприємством самостійно, виходячи з бажаного для нього рівня прибутковості, за якого воно погодиться інвестувати кошти).

Як видно з табл. 3.4. була різка тенденція до різкого зростання поточних витрат та відповідне зменшення доходу від проекту.

Якщо дивитися по нормативах прибутковість від вкладених інвестицій (Ен) повинна бути більше 1, а в іншому випадку проект буде неефективним. Зробимо прогноз доходу від міжнародних транспортних операцій, враховуючи проект (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозна оцінка запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIMТОВ «Сушия» до 2021 р., грн.

Період	2019	2020	2021
Дохід від проекту	271432	271432	180932
Витрати на впровадження проекту	270500	500	90500
Ефект від запровадження	932	180432	30432

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Для того, щоб побачити вплив запроваджених технологій на прибутковість запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIMбуло взято середнє значення витрат на запровадження такої програми та приблизні доходи від такої сучасної програми та приблизно очікуваний дохід від проекту.

Аналізуючи програму TEDIM при її запровадженні експерти та розробники програми надають прогнози, що в перший рік підприємство може отримати дохід від запровадження в місяць 22,6 тис. грн. В другий рік 15,1 тис. грн., а вже на третьому році дохід від програми буде 10,1 тис. грн.

Отже, ми бачимо, що запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIMчерез рік після впровадження значно підвищить дохід ТОВ «Сушия». А отже, проект вартий впровадження, тому що це вирішить багато проблем ТОВ «Сушия» стосовно логістичної системи.

Висновки до розділу 3

Формування інформаційних логістичних систем на ТОВ «Сушия» повинно бути засновано на наступних принципах: система повинна бути побудована таким чином, щоб передача інформації, її переробка, зберігання й використання враховували потреби всіх підрозділів підприємства; інформаційна система повинна забезпечити необхідні взаємозв’язки підприємства з постачальниками, клієнтами й всіма пунктами відправлень, проміжного складування й споживання;обмін інформації між рівнями логістичної системи повинен бути мінімальним, але забезпечувати потреби керування;характер інформації повинен бути зорієнтований на конкретного споживача в системі керування;при побудові системи повинен ураховуватися принцип апаратних і програмних моделей. На сьогоднішній день на підприємстві рівень інформаційного забезпечення є недостатнім, на підприємстві відсутні спеціалізовані логістичні програми, робота здійснюється майже не належним чином, тому, одним з важливих напрямків покращення організації логістичної діяльності є залучення нового програмного

забезпечення логістики, яке підвищить ефективність господарської діяльності загалом.

Точні прогнозовані результати здійснення міжнародних транспортних операцій неможливо, все залежить від політичних, економічних чинників, адже визначити навіть, що буде завтра ніхто не в змозі. Так як зараз в Україні досить несприятливий інвестиційний клімат через воєнні дії на сході, підприємства не мають вкладів інвесторів, тож дуже тяжким є їх залучення. Прогноз підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Сушия» складаються відділом збуту. Прогнози здійснюються відповідно до напрямку товару в кількісному і якісному виразі. Всі ці дані додаються та представляються як єдиний прогноз обсягу замовлення імпортної продукції. Запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIMчерез рік після впровадження значно підвищить дохід ТОВ «Сушия». А отже, проект вартий впровадження, тому що це вирішить багато проблем ТОВ «Сушия» стосовно логістичної системи.

ВИСНОВКИ

Розглянуто підходи до поняття «логістики» різними вченими і визначено, що вони є досить різноманітним та мають безліч різних трактувань, але всі приходять до того, що це управління матеріальними потоками. Будь-який економічний об'єкт з ознаками системи можна вважати логістичною системою, але досконалою ця система може стати за умови функціонування на засадах концепції логістики.

Всі фактори, які впливають на формування логістичної системи на підприємстві ЗЕД є досить важливими та невід'ємними для побудови механізму цієї системи. У зв'язку з цим ускладнюється побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства. Однак, на цей момент розроблено доволі багато математичних моделей на основі застосування програмно-обчислювальних засобів, за допомогою яких можливо досягнути оптимізації логістичних систем, їх елементів та інтеграційних процесів і, як наслідок, сформувати на підприємстві ефективний механізм управління логістичними системами.

Для щоб застосувати критерії та показники логістичної системи керівникам підприємства при якому можна визначити на скільки ефективно працює його логістична система. Та лише узгодженість дій управлінців, науковців, працівників підприємства та спеціалістів з логістики виведе підприємство на вищий рівень функціонування та затвердить його положення на споживчому ринку.

Застосування логістики у зовнішньоекономічний діяльності є необхідним напрямком системи менеджменту та невід'ємним елементом інфраструктури економічного суб'єкта.

ТОВ «Сушия» має досить не стійкий фінансовий стан. Підприємство є прибутковим. Чистий прибуток підприємства у 2017 році склав 15316 тис. грн, проте це на 80,37% менше ніж в 2015 році, це зумовлене збільшенням витрат

підприємства, а також із зменшенням обсягу випуску продукції, оскільки підприємство зменшило обсяги виробництва продукції.

Світовий досвід застосування логістики в індустрії громадського харчування демонструє велику ефективність та економічність логістичних рішень. Прикладом цього є діяльність всесвітньо відомої ТНК «МакДональдз» (США), яка з успіхом використовує логістику і в своєму бізнесі в Україні – через «МакДональдзЮкрейн Лтд.» та логістичного партнера «AlphaGroup» (дочірня компанія USPOT Ltd.). ТОВ «Сушия» слід активніше знайомитися з світовими досягненнями ресторанної логістики, зокрема, щоб здобути конкурентні переваги в умовах економічної кризи.

На підприємстві ТОВ «Сушия» експорт продукції не здійснюється так як реалізація продукції здійснюється тільки в ресторанах мережі, які знаходяться на території країни. Продукти для готування страв майже вся імпортується з країн Сходу в головний склад підприємства ТОВ «Сушия».

Досить великий асортимент продукції імпортується із-за закордону. Так як ТОВ «Сушия» – це японська кухня тож вся продукція має азіатський асортимент. Динаміка імпорту продукції мала тенденцію до збільшення, що означає підвищення обсягів виробництва ресторанних страв. Найбільша частка імпортної продукції має рис, а найменшу частку в структурі імпорту продукції займає імбир мариновий та редька дайкон.

Чистий дохід від реалізації імпортної продукції зріс на 626,36 тис. грн. у 201 році порівняно з 2013 роком. Сукупні витрати на закупівлю та реалізацію імпортної продукції мали також тенденцію до збільшення на 72,3 тис. грн. в 2017 році порівняно з 2013 роком. Отже, з проведеного аналізу можна сказати про ефективне введення імпортної діяльності на підприємстві.

Дослідивши існуючу систему логістики, можемо дійти висновків, що дана система функціонує нормально, проте має і певні недоліки.

Формування інформаційних логістичних систем на ТОВ «Сушия» повинно бути засновано на наступних принципах: система повинна бути побудована таким чином, щоб передача інформації, її переробка, зберігання й використання

враховували потреби всіх підрозділів підприємства; інформаційна система повинна забезпечити необхідні взаємозв'язки підприємства з постачальниками, клієнтами й всіма пунктами відправлень, проміжного складування й споживання;обмін інформації між рівнями логістичної системи повинен бути мінімальним, але забезпечувати потреби керування;характер інформації повинен бути зорієнтований на конкретного споживача в системі керування;при побудові системи повинен ураховуватися принцип апаратних і програмних моделей. На сьогоднішній день на підприємстві рівень інформаційного забезпечення є недостатнім, на підприємстві відсутні спеціалізовані логістичні програми, робота здійснюється майже не належним чином, тому, одним з важливих напрямків покращення організації логістичної діяльності є залучення нового програмного забезпечення логістики, яке підвищить ефективність господарської діяльності загалом.

Точні прогнозовані результати здійснення міжнародних транспортних операцій неможливо, все залежить від політичних, економічних чинників, адже визначити навіть, що буде завтра ніхто не в змозі. Так як зараз в Україні досить несприятливий інвестиційний клімат через воєнні дії на сході, підприємства не мають вкладів інвесторів, тож дуже тяжким є їх залучення. Прогноз підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Сушия» складаються відділом збуту. Прогнози здійснюються відповідно до напрямку товару в кількісному і якісному виразі. Всі ці дані додаються та представляються як єдиний прогноз обсягу замовлення імпортної продукції. Запровадження сучасної міжнародної логістичної програми TEDIM через рік після впровадження значно підвищить дохід ТОВ «Сушия». А отже, проект вартий впровадження, тому що це вирішить багато проблем ТОВ «Сушия» стосовно логістичної систем

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика: Навчальний посібник / Алькема В.Г., Сумець О.М. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.

2. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: монографія / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. – Донецьк: Юго-Восток, 2003. – 72 с.

3. Банько В.Г. Туристська логістика: навч. Посіб. / В.Г. Банько. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 204 с.

4. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. Посібн. / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К.: Центр навч. Літ-ри, 2009. – 400 с.

5. Бєлінський П.Л. Менеджмент виробництва та операцій: підручник / П.Л. Бєлінський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.

6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. Посіб. / І.М. Бойчик. – Вид. 2-е, доп., перероб. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.

7. Бондаренко О.С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування / О.С.Бондаренко //Агросвіт. – 2018. – № 23. – С. 36–41.

8. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. Посібник. / В.А.Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.

9. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf

10. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія / М. С. Дороніна – Х.: ХДЕУ, 2002. – 432 с.

11.Економіка підприємства: навч. Посібник. / О.В.Березін, Л.М.Березіна, Н.В.Бутенко. – К. : Знання, 2009. – 390 с.

12. Економіка підприємства: підручник / За заг. Ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. Та доп. –К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

13. Кальченко А.Г. Логістика: [навч. Посібник] / А.Г. Кальченко, В.В. Кривещенко – [вид. 2-ге]. – К.: КНЕУ, 2008. – 472 с.

14. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник / Є.Крикавський, О.Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. –844 с.

15. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є.В. Крикавський – [2-е вид.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелнкт+» Інститут 99нгл.99ипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006 – 456 с.

16. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: Навч. Посібник. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.

17. Ларіна Р.Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: Дис. Д.е.н. / Р.Р. Ларіна. – Донецьк. – 2005. – 490 с.

18. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / Л. Ю. Михальчук, М. О. Микитин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №1. – С. 30–34.

19. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. Посібн. Для студ. Вузів / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: ЕксОб, 2012. – 392 с.

20. Неруш Ю.М. Логістика: підручник / Ю.М. Неруш. – 2-е узд., перероб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 389 с.

21. Окландер М.А. Логістика: підручник / М.А.Окландер. – К.: Центр учбовоїлітератури, 2008. – 346 с.

22. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2009. – 336 с.

23. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. Посіб. Для студ. Вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2015. – 853 с.

24. П’ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П’ятницька. – К: «Логос», 2015. – 568 с.

25. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи / В. І. Перебийніс, О. В. Перебийніс. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. – 312 с.

26. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – 2-е 100нг. Перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 240с.

27. Пономарьова Ю. В., Логістика: навчальний посібник: / Ю.В. Пономарьова– Вид. 2-ге., перероб. Та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.

28. Порядок здійснення нагляду за забезпеченням безпеки руху на транспорті (затв. Постановою КМУ від 4.03.1997 р. № 204) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/204-97-п

29. Про вдосконалення Системи управління безпекою на транспорті. – Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 24.04 2008 р. N 483 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 122 http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN37322.html

30. Про Систему управління безпекою транспорту. – Наказ Міністерства транспорту України від 11.03.2003 р. №185. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN5865.html

31. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська; М-во освіти і науки Уаїни, Терноп. 100нгл.. нар.госпва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 486 с.

32. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Вернер. – Одеса: –Евен‖, 2013. – 216 с.

33. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/ 10_142662.doc.htm

34. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. Посібн. / І. Г. Смирнов, Т.В. Косарева. – К. : ЦУЛ, 2013. – 224 с.

35. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Вид-во «Академвидав», 2011. – 472 с.

36. Типове положення про Систему управління безпекою руху на автомобільному транспорті (на всіх рівнях – міністерство – підприємство) (затв. Наказом Міністерства транспорту України від 12.11.2003 р. №877). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/basexe/uaampftr/index.htm

37. Тридід О.М. Логістика: [навчальний посібник] / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко – Київ: Знанння, 2008. – 566 с.

38. Тюріна Н.М. Логістика : [навч. Посіб.] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.

39. Тяпухин А.П. Логістика: Підручник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 568 с. 123

40. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. Посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.

41. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2012. – 130 с.

42. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДуетім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.

43. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : 101нгл… д-ра екон. Наук: 08.07.05 / Донецький держ. Ун-т економіки і торгівлі 101нг. М.Туган-Барановського. – Донецьк, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lib.uaru.net/diss/cont/136901.html

44. Фролова Л.В. Методологічні основи концепції логістичного управління підприємством / Л.В.Фролова // Маркетинг та логістика в системі менеджменту / Тезидоповідей V Міжнар. Наук.-практ. Конф. – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2014. – С. 339-341.

45. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТім. М. Туган-Барановського, 2014. – 322 с.

46. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних

операцій: пер з 102нгл.. / Алан Харрісон, Ремко Ван Хоук. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2017. – 368 с.

47. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н.В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2017. – №1. – С. 126–134.

48. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

49. Цигалюк І.І., Бабик Л.Р. Економіка підприємства (в питаннях і відповідях): навч. Посіб. / І.І.Цигалюк, Л.Р. Бабик. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 212 с.

50. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2015. - №608. – С. 265-271.

51. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 292 с.

52. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І.Чухрай // Логистика. – 2016. – № 6. – С. 37–39.

53. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. Посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. –Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.

54. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 244 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336
за КОАТУУ	
за КОПФГ	
за КВЕД	56.10

Підприємство ТОВ «Сушия»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів
Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон Київ, вул. Дніпровська набережна, 17А
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрімрозділу IV Звіту про фінансовірезультати (Звіту про сукупнийдохід) (форма N 2), грошовіпоказникиякого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2013 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2324	2698
Основні засоби	1010	9784	10325
первісна вартість	1011	14630	15650
знос	1012	4857	5200
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	14377	15450
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	32658	35410
Виробничі запаси	1101	4987	5324
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9124	9874
Готова продукція	1104	15125	16234
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	554	654
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4812	5213
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	187	250
з бюджетом	1135	5	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	1

Продовження додатка А

із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2365	2569
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	398	420
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	145	150
Усього за розділом II	**1195**	40658	49725
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	55035	65175
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294
Капітал у дооцінках	1405		244
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1020	1023
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	294	538
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1986	2020
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	1986	2020
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	25631	35233
з одержаних авансів	1616		
розрахунками з бюджетом	1620	95	98
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	100	102
розрахунками з оплати праці	1630		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	26929	24184
Усього за розділом III	**1695**	27452	25120
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	55035	65175

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

[1] Визначається в порядку, встановленомуцентральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336
за КОАТУУ	
за КОПФГ	
за КВЕД	56.10

Підприємство ТОВ «Сушия»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів
Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон Київ, вул. Дніпровська набережна, 17А
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрімрозділу IV Звіту про фінансовірезультати (Звіту про сукупнийдохід) (форма N 2), грошовіпоказникиякого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2014 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2698	3159
Основні засоби	1010	10325	12145
первісна вартість	1011	15650	18795
знос	1012	5200	6102
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	15450	18421
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35410	35987
Виробничі запаси	1101	5324	7256
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	9874	10698
Готова продукція	1104	16234	17421
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	654	789
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5213	6765
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	250	379
з бюджетом	1135	6	8
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	2

Продовження додатка А

із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2569	2607
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	420	501
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	150	155
Усього за розділом II	**1195**	49725	51234
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	65175	71121
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294
Капітал у дооцінках	1405	244	483
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1023	1507
Неоплачений капітал	1425		( )
Вилучений капітал	1430		( )
Усього за розділом I	**1495**	538	623
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2020	2487
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	2020	2487
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35233	38654
з одержаних авансів	1616		
розрахунками з бюджетом	1620	98	112
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	102	165
розрахунками з оплати праці	1630		101
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	27184	26231
Усього за розділом III	**1695**	25120	31247
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	65175	70121

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

[1] Визначається в порядку, встановленомуцентральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336
за КОАТУУ	
за КОПФГ	
за КВЕД	56.10

Підприємство ТОВ «Сушия»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів
Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон Київ, вул. Дніпровська набережна, 17А
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрімрозділу IV Звіту про фінансовірезультати (Звіту про сукупнийдохід) (форма N 2), грошовіпоказникиякого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2015 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3159	5159
Основні засоби	1010	12145	14945
первісна вартість	1011	18795	22010
знос	1012	6102	7065
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	18421	20104
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35987	42075
Виробничі запаси	1101	7256	9621
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	10698	12808
Готова продукція	1104	17421	19646
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	789	1347
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6765	6765
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	379	379
з бюджетом	1135	8	8
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2

Продовження додатка А

із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2607	3607
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	501	541
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	155	160
Усього за розділом II	**1195**	51234	54887
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	71121	74991
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294
Капітал у дооцінках	1405	483	483
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1507	1557
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	623	780
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2487	3043
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	2487	3043
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	38654	42449
з одержаних авансів	1616		
розрахунками з бюджетом	1620	112	80
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	165	281
розрахунками з оплати праці	1630	101	161
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	26231	29725
Усього за розділом III	**1695**	31247	35897
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	70121	74991

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

[1] Визначається в порядку, встановленомуцентральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336
за КОАТУУ	
за КОПФГ	
за КВЕД	56.10

Підприємство ТОВ «Сушия»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності діяльність ресторану
Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон Київ, вул. Дніпровська набережна, 17А
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрімрозділу IV Звіту про фінансовірезультати (Звіту про сукупнийдохід) (форма N 2), грошовіпоказникиякого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2016 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5159	24
Основні засоби	1010	14945	19248
первісна вартість	1011	22010	27192
знос	1012	7065	7944
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	20104	19272
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	42075	43683
Виробничі запаси	1101	9621	6239
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	12808	10584
Готова продукція	1104	19646	26860
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	1347	1347
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6765	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	379	
з бюджетом	1135	8	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
із внутрішніх розрахунків	1145		

Продовження додатка А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3607	671
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	541	5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	160	188
Усього за розділом II	**1195**	54887	45901
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	74991	65173
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294
Капітал у дооцінках	1405	483	
Додатковий капітал	1410		483
Резервний капітал	1415		483
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1557	8666
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	780	7889
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3043	26363
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	3043	26363
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	42449	41703
з одержаних авансів	1616		
розрахунками з бюджетом	1620	80	12
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	281	7
розрахунками з оплати праці	1630	161	31
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	29725	4378
Усього за розділом III	**1695**	35897	46699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	74991	65173

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

[1] Визначається в порядку, встановленомуцентральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336
за КОАТУУ	
за КОПФГ	
за КВЕД	56.10

Підприємство ТОВ «Сушия»
Територія Україна
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності діяльність ресторанів
Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон Київ, вул. Дніпровська набережна, 17А
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрімрозділу IV Звіту про фінансовірезультати (Звіту про сукупнийдохід) (форма N 2), грошовіпоказникиякого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2017 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	2	2
накопичена амортизація	1002	2	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24	298
Основні засоби	1010	19248	18527
первісна вартість	1011	27192	27245
знос	1012	7944	8718
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	**1095**	19272	18825
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43683	45826
Виробничі запаси	1101	6239	16205
Незавершене виробництво	1102		
Товари	1103	10584	2761
Готова продукція	1104	26860	26860
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	1347	1347
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5	8573
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		18
з бюджетом	1135	2	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	1

Продовження додатка А

із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	671	6706
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	188	402
Усього за розділом II	**1195**	45901	62875
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	65173	81700
Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	483	483
Резервний капітал	1415	483	483
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8666	8636
Неоплачений капітал	1425	( )	
Вилучений капітал	1430	( )	
Усього за розділом I	**1495**	7889	7859
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	26363	64481
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	26363	64481
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	41703	18476
з одержаних авансів	1616		
розрахунками з бюджетом	1620	12	15
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	7	6
розрахунками з оплати праці	1630	31	25
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	4378	6553
Усього за розділом III	**1695**	46699	25078
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	65173	81700

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

[1] Визначається в порядку, встановленомуцентральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336

Підприємство ТОВ «Сушия»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2013 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29119	25647
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19214	15468
Валовий: прибуток	2090	5236	2314
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2837	1234
Адміністративні витрати	2130	(1542)	(1247)
Витрати на збут	2150	(1023)	(987)
Інші операційні витрати	2180	(5264)	(4561)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	55	48
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	4
Інші доходи	2240	3	2
Фінансові витрати	2250	(201)	(199)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(120)	(101)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25	21
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25	21
збиток	2355		

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Продовження додатка А

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	25	21

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14989	10247
Витрати на оплату праці	2505	3208	2365
Відрахування на соціальні заходи	2510	1145	1001
Амортизація	2515	867	564
Інші операційні витрати	2520	12410	11478
Разом	**2550**	32619	25655

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

Продовження додатка А

КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336

Підприємство ТОВ «Сушия»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2014 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70085	29119
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(59677)	19214
Валовий: прибуток	2090	10408	5236
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3703	2837
Адміністративні витрати	2130	(1799)	(1542)
Витрати на збут	2150	(2002)	(1023)
Інші операційні витрати	2180	(9368)	(5264)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	75	55
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4	2
Інші доходи	2240	5	3
Фінансові витрати	2250	(322)	(201)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(235)	(120)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		25
збиток	2295	(473)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( )	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25
збиток	2355	(473)	

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Продовження додатка А

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(473)	25

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52459	14989
Витрати на оплату праці	2505	3803	3208
Відрахування на соціальні заходи	2510	1340	1145
Амортизація	2515	1197	867
Інші операційні витрати	2520	6125	12410
Разом	**2550**	64924	32619

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336

Підприємство ТОВ «Сушия»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78027	70085
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(75076)	(59677)
Валовий: прибуток	2090	2951	10408
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	4064	3703
Адміністративні витрати	2130	(2235)	(1799)
Витрати на збут	2150	(199)	(2002)
Інші операційні витрати	2180	(3841)	(9368)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	749	75
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		4
Інші доходи	2240		5
Фінансові витрати	2250	( )	(322)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	( )	(235)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	749	
збиток	2295		(473)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(92)	( )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	657	
збиток	2355		(473)

Продовження додатка А

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	657	(473)

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	56743	52459
Витрати на оплату праці	2505	4465	3803
Відрахування на соціальні заходи	2510	1590	1340
Амортизація	2515	1095	1197
Інші операційні витрати	2520	22885	6125
Разом	**2550**	86796	64924

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336

Підприємство ТОВ «Сушия»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42933	78027
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47475)	(75076)
Валовий: прибуток	2090		2951
збиток	2095	(4542)	
Інші операційні доходи	2120	27492	4064
Адміністративні витрати	2130	(1665)	(2235)
Витрати на збут	2150	(154)	(199)
Інші операційні витрати	2180	(28107)	(3841)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		749
збиток	2195	(6976)	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(130)	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		( )
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		749
збиток	2295	(7106)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3)	(92)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		657
збиток	2355	(7109)	

Продовження додатка А

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(7109)	657

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	31760	56743
Витрати на оплату праці	2505	2051	4465
Відрахування на соціальні заходи	2510	435	1590
Амортизація	2515	885	1095
Інші операційні витрати	2520	27973	22885
Разом	**2550**	63104	86796

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець

Продовження додатка А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	35266336

Підприємство ТОВ «Сушия»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15316	42933
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23597)	(47475)
Валовий: прибуток	2090		
збиток	2095	(8281)	(4542)
Інші операційні доходи	2120	36289	27492
Адміністративні витрати	2130	(1222)	(1665)
Витрати на збут	2150	(21)	(154)
Інші операційні витрати	2180	(26712)	(28107)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	53	
збиток	2195		(6976)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(21)	(130)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	32	
збиток	2295		(7106)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2)	(3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	30	
збиток	2355		(7109)

Продовження додатка А

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	30	(7109)

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	12359	31760
Витрати на оплату праці	2505	724	2051
Відрахування на соціальні заходи	2510	147	435
Амортизація	2515	774	885
Інші операційні витрати	2520	37569	27973
Разом	**2550**	51573	63104

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Р.С. Романчук

Головний бухгалтер О.В. Ладижець