

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Леbedенко Данило Віталійович

(підпис)

Керівник Тюха Ірина Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Лебеденка Данила Віталійовича

1. Тема роботи «Планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства»
керівник роботи Тюха І.В., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Мастер Бургер».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства.
Розділ 2. Аналіз діяльності та ефективності логістичної інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер».
Розділ 3. Планування розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 18 рисунках та 10 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфі-каційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	01.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.02.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту допо-віді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попередньо-го захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Д.В. Лебеденко

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

І.В. Тюха

(прізвище та ініціал)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні основи планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства. У роботі надана сутнісна характеристика логістичної інфраструктури підприємства та методичні підходи до розроблення плану розвитку логістичної інфраструктури підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТОВ «Мастер Бургер» та оцінено стан логістичної інфраструктури підприємства.

На основі дослідження стану логістичної інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер» розроблено пропозиції щодо розвитку зовнішньої складової логістичної інфраструктури підприємства. Відкриття Інтернет-магазину дозволить підприємству розвинути логістичну інфраструктуру в напрямку електронної комерції та покращити фінансові показники діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 86 сторінках (без урахування додатків), містить 10 таблиць, 18 рисунків.

Ключові слова: логістика, логістична інфраструктура підприємства, елементи інфраструктури, ефективні логістичні ланцюги, планування, розвиток.

ANNOTATION

The final work examines and summarizes the existing theoretical and methodological bases for planning the development of the logistics infrastructure of the enterprise. The work provides an essential description of the enterprise's logistics infrastructure and methodical approaches to the development of the enterprise's logistics infrastructure development plan.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of «Master Burger» LLC was determined and the state of the enterprise's logistics infrastructure was assessed.

On the basis of the study of the state of the logistics infrastructure of the Master Burger LLC, proposals were developed for the development of the external component of the logistics infrastructure of the enterprise. The introduction of the Internet store will allow the enterprise to develop its logistics infrastructure in the direction of electronic commerce and improve its financial performance.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future. The thesis consists of 86 pages (not including appendices), contains 10 tables, 18 figures.

Key words: logistics, enterprise logistics infrastructure, infrastructure elements, efficient logistics chains, planning, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутнісні характеристики логістичної інфраструктури підприємства....	10
1.2. Теоретичні основи формування логістичної інфраструктури підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи до планування логістичної інфраструктури підприємства	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МАСТЕР БУРГЕР»	35
2.1. Аналіз ринку громадського харчування.....	35
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мастер Бургер».....	43
2.3. Аналізу стану логістичної інфраструктури підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МАСТЕР БУРГЕР».....	57
3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку логістичної інфраструктури.....	57
3.2. Обґрунтування доцільності розвитку зовнішньої складової інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер» та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	61
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	71
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку економічних виробничих систем, активізації конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг все більшого значення набуває логістика, і зокрема, розвиток логістичної інфраструктури. Адже саме функціонування останньої, здатне забезпечити той неперервний ланцюг, по якому протікатимуть всі необхідні логістичні операції з матеріальними потоками. Будь-яке підприємство має свою організаційну структуру та специфічний економічний механізм спрямований на забезпечення взаємних інтересів товаровиробників та споживачів продукції. Логістична інфраструктура відіграє базову роль у формуванні та розвитку ринкових відносин, тому її дослідження є особливо актуальним в умовах транзитивної економіки.

Механізм функціонування та управління логістичною інфраструктурою підприємств є найменш дослідженою проблемою в галузі логістики. Хоча останнім часом у вітчизняній практиці все ширше використовуються нові методи та технології оптимізації доставки товарів, що ґрунтуються на логістичних концепціях. Проблеми обґрунтування понятійного апарату процесу руху товарів і його основні складові в їхньому взаємозв'язку розглядалися в працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як В.В. Апопій, Д. Бауерсокс, П.П. Борщевський, О. Бурдяк, С.І. Дорогунцов, Є.В. Крикавський, О.В. Неборачко, М. Окландер, Л.Г. Чернюк, М.І. Фащевський та інші. У наукових публікаціях залишаються мало дослідженими сутнісні та функціональні особливості логістичної інфраструктури підприємств, механізми управління нею.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутнісні характеристики логістичної інфраструктури підприємства;
- дослідити теоретичні основи аналізу стану логістичної інфраструктури підприємства;
- розглянути методичні підходи до розроблення плану розвитку логістичної інфраструктури підприємства;
- провести аналіз ринку громадського харчування;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Мастер Бургер»;
- оцінити стан логістичної інфраструктури підприємства;
- розробити програму діяльності підприємства щодо розвитку логістичної інфраструктури;
- обґрунтувати доцільність розвитку зовнішньої складової інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер» та визначити його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо планування розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер».

Сферою застосування є ТОВ «Мастер Бургер».

Методи дослідження. У роботі використано системний метод, аналіз, синтез, порівняння та спостереження, графічні та табличні методи при проведенні дослідження середовища функціонування підприємства, здійсненні управлінського аналізу господарської діяльності підприємства, дослідження ефективності його імпортних операцій; методи узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно досліджуваних питань, статистичні матеріали Державного комітету статистики України,

Державної фіскальної служби України, первинні бухгалтерські документи, звітна й планова інформація підприємства, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Internet за темою дослідження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 86 сторінках (без урахування додатків). Робота містить 10 таблиць та 18 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні характеристики логістичної інфраструктури підприємства

В умовах логістизації господарської діяльності основну роль у створенні ефективного інструментарію, який забезпечує органічну єдність фінансових потоків та їх узгодженість з матеріальними та інформаційними, відіграє логістична інфраструктура. На відміну від ринкової інфраструктури логістична інфраструктура відображає той склад суб'єктів ринку, з якими у підприємства встановлено взаємовідносини та які є дійсними чи потенційними учасниками логістичних ланцюгів. Будь-які зміни в ринковій інфраструктурі викликають зміни в логістичній інфраструктурі. В результаті підприємства змушені корегувати власні рішення у відповідності до змін логістичної інфраструктури або максимально швидко адаптуватися до змін її кон'юнктури [4, 24, 31, 34, 40].

Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. вважають, що логістична інфраструктура включає сукупність складської, транспортної, маніпуляційної, пакувальної, інформаційної та фінансової інфраструктур підприємства, що комплексі забезпечують ефективне логістичне обслуговування матеріального потоку за принципом «від дверей до дверей» з мінімальними витратами у відповідності з вимогами споживачів [7, с. 105].

Аналізуючи таке трактування, можна зробити висновок про те, що складові логістичної інфраструктури здійснюють вплив лише на функціонування матеріальних потоків підприємств. Однак в умовах нестачі фінансових ресурсів заходи щодо оцінки вигідності географічного положення учасників логістичних ланцюгів, розміщення складських об'єктів, вибору різних видів перевізників, залучення інформаційних технологій дозволяють обґрунтувати шляхи їх ефективного формування та використання

на основі першочергової побудови оптимальних схем і траєкторій руху фінансових потоків. На думку інших вітчизняних дослідників [13, с. 124], логістична інфраструктура – це система засобів просторовочасового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків за допомогою створення потенціалу відповідних логістичних послуг. Таке визначення розкриває роль логістичної інфраструктури для забезпечення управління не лише матеріальними потоками, але й фінансовими та інформаційними потоками. У ньому чітко відображено роль логістичної інфраструктури у напрямі супроводження логістичних послуг підприємств. Однак в умовах логістизації господарської діяльності, коли промислове підприємство функціонує у вигляді логістичної системи, воно спроможне надавати і використовувати не тільки логістичні послуги, але й багато інших.

Значення логістичної інфраструктури у напрямі забезпечення ефективного управління більш широкого кола логістичних послуг висвітлюють Карий І.О., Подвальна Г.В. [14, с. 47]. На їхню думку, логістична інфраструктура – це сукупність технічних та організаційно-економічних елементів, за допомогою яких всі види економічних потоків (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергопотоки, зворотні) здійснюють циклічний рух з найбільшою ефективністю від постачальника ресурсів до кінцевого споживача.

Логутова Т.Г. [26, с. 290] характеризує логістичну інфраструктуру як сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється та обслуговується процес руху матеріальних та фінансових потоків. Така точка зору відображає функціональне призначення логістичної інфраструктури у напрямі узгодженого управління фінансовими та матеріальними потоками, а також свідчить про її безпосереднє формування підприємством. На відміну від означеного функціонального підходу, елементний склад логістичної

інфраструктури досліджує Савіна Н.Б. [12, с. 200]. У своєму дослідженні, автор виокремлює матеріальну і транспортну частини типових об'єктів логістичної інфраструктури. В їх числі виділяє виробничі підприємства, розподільчі склади, дистриб'юторські склади, навантажувально-розвантажувальні термінали, магазини роздрібної торгівлі.

Елементний склад логістичної інфраструктури доповнює Стройко Т.В. Автор доводить необхідність функціонування таких підрозділів логістичної інфраструктури, як складське господарство (склади різного виду та призначення, вантажні термінали та термінальні комплекси), транспортні підрозділи (різні види транспорту), транспортні комунікації (автомобільні, залізничні дороги та їх сполучення), ремонтні та допоміжні підрозділи, телекомунікаційна система та інформаційно-комп'ютерна системи [40]. Такий підхід розкриває детально призначення логістичної інфраструктури як ключового чинника забезпечення доставки товару в необхідній кількості, в означений час, відповідному покупцю, але не відображає її вплив на процеси формування та управління внутрішніми і зовнішніми фінансовими потоками.

Бондаренко О.С. [5] при розкритті особливостей переміщення матеріальних потоків під впливом різноманітної інфраструктури використовує поняття «інфраструктура логістичних процесів». У її в межах виділяє зовнішні (автодороги, інтегровані центри логістичних послуг, залізниці, аеропорти, морські порти і водні шляхи, телеінформаційні мережі і об'єкти, допоміжне устаткування для обслуговування лінійних і точкових об'єктів) і внутрішні об'єкти (будинки і складські споруди, внутрішні дороги, інше локалізоване устаткування для переміщення продуктів і інформації) за складською, маніпуляційною, транспортною, пакувальною, інформаційною складовими.

До основних завдань інфраструктури логістичних процесів відносять: складування продукції, за допомогою складських будинків та споруд; переміщення продукції, за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів; захист продукції, за допомогою системи пакування, що поза тим дає

можливість модернізації транспортних засобів, передачу інформації тощо; перетворення інформації логістичних процесів. Таке трактування враховує поділ логістичної інфраструктури на зовнішню і внутрішню, але підкреслює суто логістичний підхід, який зводиться до управління матеріальними потоками на основі встановлення оптимальних умов, термінів, якості, вартості, надійності складування і транспортування.

Розвиваючи зазначений підхід щодо ролі логістичної інфраструктури в умовах логістизації господарської діяльності, в подальших працях Крикавський Є.В. і Чернописька Н.В. зазначають, що логістична інфраструктура – це система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження цих потоків шляхом створення потенціалу відповідних логістичних послуг [17, с. 107]. За таким визначенням зрозуміло, що масштаби впливу логістичної інфраструктури набувають все більшого значення у напрямі оптимізації руху всіх видів логістичних потоків промислових підприємств.

Існує точка зору, згідно з якою логістична інфраструктура ототожнюється з транспортною складовою, яка знаходиться у зовнішньому середовищі функціонування підприємства [8, с. 104]. Акцентуючи увагу на необхідності створення транспортно-логістичних кластерів (об'єднання транспортних вузлів магістральної інфраструктури, транспортно-розподільчих логістичних центрів, магістральних, регіональних і локальних шляхів сполучення в єдину систему перевізного процесу, здатну надати якісний логістичний сервіс внутрішнім або зовнішнім споживачам при мінімізації загальних логістичних витрат), зазначають, що розвиток логістичної інфраструктури дасть змогу не тільки забезпечити власні потреби логістичної системи в транспортно-логістичних послугах, але і надавати їх іншим логістичним системам.

Подібно до такого підходу, деякі науковці розглядають логістичну інфраструктуру як сукупність транспортної і складської складових. Логістична інфраструктура – це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування системи закупівель, постачання, збереження і доставки продукції до споживача [26, с. 291]. При цьому зазначають, що в умовах постійного коливання попиту і пропозиції на продукцію найважливішим для забезпечення ефективного функціонування підприємств є модифікація логістичної інфраструктури у напрямі пристосування до цих змін.

За результатами проведеного аналізу, доцільно зробити висновок про те, що сучасними науковцями логістична інфраструктура розглядається у трьох ракурсах. Перший ракурс відображає безпосередню участь підприємства у формуванні логістичної інфраструктури шляхом створення відповідних логістичних об'єктів (складські комплекси, розподільчі центри, термінали та інші логістичні утворення). За таким трактуванням, логістична інфраструктура стає частиною процесу відтворення на підприємстві, а її призначення зводиться до здійснення обслуговуючих логістичних функцій (обслуговування, підтримка засобів праці, забезпечення виробництва необхідними ресурсами, здійснення закупівель, зберігання, збут продукції, створення відповідних умов праці).

Другий ракурс свідчить про ототожнення логістичної інфраструктури з транспортною її складовою, що значно звужує її економічний зміст, не відображає призначення всіх елементів та не дозволяє оцінити повною мірою вплив на фінансові та супутні їм потоки.

Третій ракурс відображає особливості створення промисловими підприємствами логістичних систем, які зумовлюють необхідність встановлення тісних взаємозв'язків між всіма учасниками логістичного ланцюга, які формуються шляхом відбору із існуючої логістичної інфраструктури. За таким тлумаченням зберігається економічний зміст поняття «інфраструктура» та чітко визначається її роль у процесах

управління потоковими процесами в логістичних системах різних рівнів. Дотримуючись його, під логістичною інфраструктурою пропонується розуміти сукупність фізичних та юридичних осіб, які створюють необхідні технічні та організаційно-економічні умови для побудови логістичною системою промислового підприємства логістичних ланцюгів, направлених на оптимізацію параметрів фінансових та супутніх їм потоків [8, 9, 14, 26, 40].

У якості об'єктів логістичної інфраструктури доцільно розглядати:

- каркас, на якому будується система логістики та її робота;
- сукупність транспортно-логістичних об'єктів (хаби, склади, порти, вокзали, залізничні колії, дороги і т.п.), які створюють сприятливі умови для ефективного функціонування логістичної системи;
- систему забезпечення процесу закупівлі, поставки, виробництва, збереження, транспортування;
- взаємозв'язок потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних, сервісних);
- механізм та сукупність видів діяльності, за допомогою яких забезпечується ефективне логістичне обслуговування;
- систему засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків;
- сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови для функціонування та забезпечення конкурентоспроможності систем управління.

В узагальненому вигляді логістична інфраструктура може бути представлена як сукупність трьох складових: технічної, організаційно-економічної та технологічної (рис. 1.1).

Логістичну інфраструктуру не можна розглядати як арифметичну суму логістичних об'єктів, що обслуговують реалізацію логістичних активностей та забезпечують функціонування логістичних систем як на макро-, так і на мікрорівнях.



Рис. 1.1. Структурні складові логістичної інфраструктури [5, 14]

Логістична інфраструктура – це не просто сукупність об’єктів, які забезпечують життєдіяльність логістичних систем, це і взаємозв’язок всіх видів потоків, і механізм забезпечення ефективного логістичного обслуговування. Саме тому доцільно розрізняти:

- інфраструктуру логістичних процесів;
- інфраструктуру логістичних систем;
- інфраструктуру ланцюгів постачання.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об’єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства. До числа зовнішніх об’єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібної торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін. [40].

До внутрішніх об’єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації. Підприємство може мати

власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

1.2. Теоретичні основи формування логістичної інфраструктури підприємства

Логістична інфраструктура формується логістичною системою підприємства з урахуванням специфіки діяльності. Ігнорування принципів управління фінансовими потоками при формуванні й управлінні логістичною інфраструктурою призводить до суттєвих втрат фінансових ресурсів [10, 11].

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють фінансові потоки в середовищі функціонування логістичної системи промислового підприємства. Сам факт поділу логістичної інфраструктури на складові не викликає заперечень, адже враховує принципи системного підходу. Однак тлумачення сутності окремих підсистем зумовлює необхідність дискусії.

За результатами проведеного аналізу праць дослідників встановлено, що внутрішні і зовнішні складові знаходять своє відображення у видах логістичної інфраструктури. Їх пропонується поділяти на такі: виробнича, інформаційна, транспортна, складська, контрагентська, фінансово-кредитна, економіко-правова, екологічна [10, 18, 29].

Виробнича логістична інфраструктура характеризується специфікою функціонування, яка притаманна підприємствам різних видів економічної діяльності. Внутрішні її складові відображають будівлі, споруди, машини, обладнання, механізми, робочі площі, основні та допоміжні виробництва, які вступають у взаємодію для забезпечення здійснення логістичних операцій конкретної логістичної системи [22].

Зовнішні складові виробничої логістичної інфраструктури відображають можливості, що пов'язані зі створенням і використанням в межах внутрішньої складової інноваційних техніки та технологій, а також

передачі окремих логістичних операцій на аутсорсинг [4, с. 78].

У процесі управління фінансовими потоками необхідним є обов'язкова оцінка доцільності скорочення чи розширення виробничої інфраструктури, оскільки вона прямо впливає на резерви збільшення чи зменшення їх обсягів.

Інформаційна складова логістичної інфраструктури з кожним роком набуває все більшого значення. Формування, розвиток і управління логістичними потоками неможливе без інтенсивного обміну інформацією в реальному часі та швидкої реакції на потреби всіх учасників логістичних ланцюгів.

Інформаційна інфраструктура логістичної системи – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують рух фінансових потоків та основі інформації про матеріальні потоки.

У складі внутрішньої інформаційної логістичної інфраструктури доцільно виділяти підрозділи підприємства, методи, засоби передачі інформації, що формують інформаційно-аналітичне забезпечення логістичної системи. Особливістю внутрішньої логістичної інфраструктури є її спроможність брати участь у процесі управлінні фінансовими ресурсами підприємства.

Зовнішня логістична інфраструктура включає друковані і недруковані засоби масової інформації, електронні канали зв'язку, постачальників, покупців, торгових агентів, конкурентів, ярмарки, виставки, салони, конференції [4].

У сучасних умовах практично неможливо забезпечити ефективність будь-яких логістичних операцій без застосування інформаційних технологій і програмних комплексів для аналізу, планування, підтримки і ухвалення відповідних рішень. Фінансові потоки завжди супроводжуються інформаційними потоками і не можуть існувати без них. Недостовірність інформаційного потоку стає джерелом невизначеності фінансового. Тому ефективність управління фінансовими потоками логістичної системи безпосередньо залежить від характеру та часу перетворення вхідної та

вихідної інформації. Для цього важливим є проведення аналізу зрілості інформаційної інфраструктури, зіставлення її можливостей з тактичними і стратегічними завданнями логістичної системи, за потреби перегляд складових.

Розвиток інформаційної інфраструктури забезпечує підвищення якості прийнятих фінансово-логістичних рішень, розширення траєкторій руху фінансових потоків та появу нових методів управління ними.

Транспортна логістична інфраструктура відображає сукупність транспортних шляхів, видів транспорту та допоміжного обладнання, які знаходяться в межах (внутрішня) і за межами (зовнішня) підприємства. Вони спрямовані на безпосереднє обслуговування транспортних шляхів і пунктів. Слабо розвинена транспортна інфраструктура знижує активність логістичної системи, призупиняє виконання необхідних логістичних функцій, та, в результаті, сповільнює рух фінансових потоків [13].

Останніми роками для більшості підприємств характерним є активніше використання зовнішньої інфраструктури, яке полягає в наданні стороннім підприємствам логістичних функцій з організації і реалізації процесу перевезення вантажів. Це дозволяє їм сконцентруватися на основних напрямках господарської діяльності, підвищити якість продукції шляхом використання професіоналами сучасних технологій, управління транспортними процесами, розподілити ризики, а також знизити витрати. Тому розвиток транспортної інфраструктури має велике значення у забезпеченні ефективного функціонування логістичної системи та управління фінансовими потоками.

Складська логістична інфраструктура представлена складами, вантажно-розвантажувальними терміналами, логістичними центрами. Їх місце розміщення, кількість, рівень завантаженості, терміни зберігання продукції суттєво впливають на рух логістичних потоків, у тому числі на швидкість руху фінансових. Врахування всіх можливих видів складської логістичної інфраструктури дозволить відслідковувати траєкторії руху

фінансових потоків, здійснювати їх аналіз, планувати, що визначає розробку програм географічного розміщення та визначення оптимальної кількості складів [19].

Контрагентська інфраструктура забезпечує доведення виробничих запасів до підприємства або товарів до його споживачів. Така складова логістичної інфраструктури покликана забезпечити надання високої якості доставки продукції у найкоротші терміни з найменшими витратами. Це дасть змогу логістичній системі промислового підприємства оптимізувати транспортні маршрути та канали просування продукції, удосконалити канали її розподілу і прискорення процесу обслуговування клієнтів, розширити ділові зв'язки та ринки збуту. У результаті раціональне формування даного виду логістичної інфраструктури здійснює вплив на забезпечення регулярності та постійності фінансових потоків. Внутрішня її складова визначає особливості створення підприємством з іншими підприємствами об'єднань, формування довготривалих бізнес-зв'язків щодо прямих поставок виробничих запасів або відкриття мереж фірмових магазинів.

У межах зовнішньої складової виокремлюються постачальницькі, дистриб'юторські, дилерські суб'єкти господарювання. До найбільш вагомих критеріїв оцінки учасників зовнішньої логістичної інфраструктури слід відносити надійність (відповідність потребам вже існуючих клієнтів), рівень можливостей (досвід, кількість клієнтів), гнучкість (швидкість змін умов постачання та методів роботи), можливості економії матеріальних витрат та витрат часу (умови постачання порівняно з альтернативними постачальниками), компетентність (наявність кваліфікованого персоналу) [28].

Виокремлення фінансово-кредитної логістичної інфраструктури обумовлено тим, що підприємство, яке функціонує у вигляді логістичної системи, має у процесі управління фінансовими потоками визначати дієвість фінансово-кредитні механізмів у відповідності до найбільш важливих критеріїв їх оцінки. Внутрішня складова характеризується спроможністю

підприємства до застосування різних видів фінансово-кредитних інструментів. Її дієвість визначається технічними можливостями та здатністю їх використовувати персоналом (швидкість відкриття акредитивів, моніторингу та встановлення зв'язків з фінансово-кредитними установами). Зовнішня складова відображає комерційні банки, оператори фондового ринку, лізингові компанії, страхові компанії, інвестиційні компанії та фонди. Це сприятиме своєчасному виконанню фінансових зобов'язань, формуванню стабільних тривалих відносини, що, в цілому, призведе до збільшення обсягів фінансових потоків та їх розширення на основі використання найсучасніших інструментів фінансового ринку.

Внутрішня і зовнішня економіко-правова інфраструктура створюється шляхом взаємодії підрозділів підприємства (формують нормативне регулювання діяльності) та установ всіх рівнів (розробляють законодавчі акти), які забезпечують правову основу функціонування логістичних систем. Вона впливає на управлінські рішення, які приймаються на основі сподівань щодо руху, величини, направленості, трансформації фінансових потоків.

Внутрішня і зовнішня екологічна інфраструктура характеризуються застосуванням способів та технологій, що забезпечують захист навколишнього середовища на основі формування екологічної культури персоналу; забезпечення необхідного рівня безпеки й комфортності праці, здійснення екологічного контролю, проведення заходів щодо мінімізації забруднення; реалізація процесів енерго і ресурсозбереження [23].

Фінансові потоки, пов'язані з цією складовою, є визначальними для стратегічного розвитку логістичної системи. Врахування в управлінні фінансовими потоками внутрішньої і зовнішньої складових логістичної інфраструктури є обов'язковим у напрямі забезпечення покращення їх параметрів. У результаті це дозволить отримати ряд суттєвих переваг. Вони полягають у такому:

- зниження витрат на формування інформації про потенційні та можливі фінансові потоки (швидкий і ефективний доступ до різноманітної

продукції, послуг, робіт та всіх контрагентів у режимі реального часу);

- зниження витрат на опрацювання інформації про фінансові потоки (скорочення паперового документообігу, поштових, телефонних, канцелярських витрат, скорочення помилок в оформленні документів, прискорення швидкості оформлення і прийняття замовлення);

- скорочення витрат на управління оборотними активами (дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, запасами, поточними фінансовими інвестиціями);

- скорочення траєкторій руху фінансових потоків під впливом можливостей вибору із складу представників логістичної інфраструктури найбільш прийнятних учасників для того чи іншого логістичного ланцюга;

- побудова досконалих логістичних ланцюгів на основі розроблення спільних таблиць кодування продукції, прийняття комплексних клієнтських фінансових рішень, індивідуалізації взаємовідносин та створення кастомізованого продукту [15].

Схематично організаційну структуру логістичної інфраструктури можна представити у вигляді рисунка 1.2.



Рис. 1.2. Організаційна структура логістичної інфраструктури підприємства [14]

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють матеріальні і інформаційні потоки в середовищі функціонування підприємства.

Сучасні науковці відмічають нестачу уваги до інформаційної складової логістики, до якої входять підприємства, що надають інформаційні послуги та підприємства, що відповідають за рециклінгові процеси при здійсненні руху усіх видів потоків. Пояснюючи необхідність підвищеної уваги до інформаційної складової, дослідники зазначають, що за оцінкою фахівців логістика на 90% складається з інформаційних технологій. Так, сьогодні практично неможливо забезпечити ефективність будь-яких логістичних операцій без застосування інформаційних технологій і програмних комплексів для аналізу, планування, підтримки і ухвалення оптимізаційних рішень. Більш того, саме завдяки розвитку інформаційних систем і технологій з'явилася можливість автоматизації операцій в логістичних системах і логістика стала домінуючою формою організації руху товару на висококонкурентному ринку [9].

Формування логістичної інфраструктури повинно базуватись на принципах раціоналізму, системності, комплексності, балансу інтересів суб'єктів ринку, орієнтації на задоволення потреб споживачів. Можливо представити схему створення універсальної логістичної інфраструктури (рис. 1.3).

Особливого значення для ефективної роботи логістичної інфраструктури має застосування системного підходу, який включатиме в себе обґрунтування стратегії розвитку логістичної інфраструктури та її деталізація в поточних планах підприємств; розподіл обов'язків та відповідальності працівників на всіх ділянках логістичної інфраструктури; запровадження мотиваційної системи оплати праці, формування інформаційно-консультаційної інфраструктури. Основним результатом роботи логістичної інфраструктури повинно стати мінімізація витрат на обслуговування матеріальних потоків [26, с. 289].



Рис. 1.3. Схема створення універсальної логістичної інфраструктури підприємства [9]

1.3. Методичні підходи до планування логістичної інфраструктури підприємства

Логістична система підприємства визначається та планується специфікою його діяльності. Розглянемо узагальнену нами структуру логістичної системи підприємства (рис. 1.4).

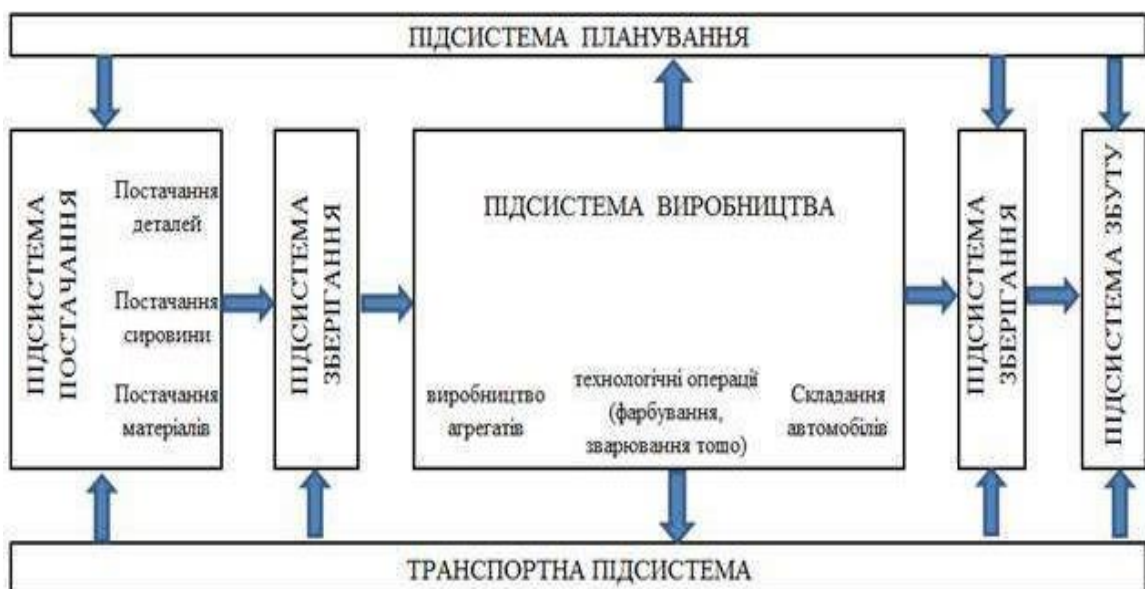


Рис. 1.4. Структура логістичної системи підприємства [5, 31]

За етапами розвитку та впровадження логістики виділяють етапи розвитку логістичних систем.

На першому етапі розвитку логістичний менеджмент пов'язаний лише з виконанням певних завдань у сферах постачання або маркетингу (складування, транспортування), на наступних етапах логістична система охоплює функціональні сфери логістики, потім їх контроль поширюється на весь логістичний процес від закупівлі матеріальних ресурсів до обслуговування клієнтів створює локальну мікрологістичну систему, яка адаптується до динамічного середовища.

Існує також етап розвитку логістичних систем компаній, що працюють у глобальному масштабі, а отже, створення глобальних логістичних мереж. Характерною тенденцією розвитку логістичних систем є передача окремих функцій спеціалізованим компаніям (постачальникам логістики).

Дамо характеристику компонентів, підсистем логістичної системи. Підсистема постачання — це підсистема, що забезпечує виробничу підсистему необхідними деталями, матеріалами та сировиною, які були замовлені під час планування.

Наступний компонент логістичної системи це підсистема зберігання. Вона виконує основне завдання щодо зберігання страхових запасів відповідно до суміжних підсистем: якщо підсистема постачання – підсистема постачання запасів страхування, виробництво – виробництво страхових запасів, збут – страхові запаси.

Розглянемо зміст основного завдання, зберігання товарно-матеріальних цінностей, завдяки чому забезпечується ритмічність роботи всієї логістичної системи.

Підсистема виробництва представляє собою системотворчу компоненту загальної логістичної системи будь якого підприємства, в якій відбувається перетворення агрегатів, деталей, сировини, що надійшли з підсистеми постачання, у готовий виріб – продукцію. Підсистема виробництва виступає постачальником готової продукції для підсистеми

збуту, а також надає вихідну інформацію для підсистеми планування [18].

Розглянемо підсистему планування, як компоненту логістичної системи, основним завданням якої є планування та координація під час функціонування всіх підсистем логістичної системи будь-якого підприємства. Вхідною інформацією для цієї підсистеми є графік виробництва виробничої підсистеми, вихідною інформацією – графіки постачання техніки, сировини, матеріалів для підсистеми постачання; графіки поставки готової продукції – для підсистеми збуту.

Можна вважати, що компонента планування виконує функцію допоміжній підсистеми для фізичного переміщення агрегатів, деталей, сировини, готової продукції відповідно до вимог вищезазначених підсистем, а саме постачання, виробництва, зберігання та збуту.

Отже, виходячи з усього вищесказаного, можна сказати, що логістичні системи поділяються на два основних типи, а саме макрологістичні та мікрологістичні системи.

Макрологістична система являє собою розгалужену систему управління матеріальними потоками, що охоплює підприємства та промислові організації, посередницькі, комерційні та транспортні організації різних підрозділів, які знаходяться в різних територіальних розташуваннях. Цілі систем можуть бути екологічними, соціальними чи політичними та неприбутковими, але цілі макрологістичних систем практично відрізняються від цілей мікрологістичних систем.

Мікрологістичні системи – це підсистеми, структурні компоненти макрологістичних систем. Дані системи одночасно та нерозривно працюють з конкретним підприємством, виконують своє призначення – управління потоками у процесі виробництва, постачання та збуту [19, с. 47].

Розглянемо процедуру планування в логістичній системі. У загальному випадку процедура планування відбувається дворівнево, підпорядковуючи одиніншому – оперативний рівень вищому стратегічному.

Оперативне логістичне планування в термінах і деталях конкретизує і створює передумови для реалізації планів на найвищому стратегічному рівні. Логістичне планування має класифікацію. Класифікація видів логістичного планування представлена на рисунку 1.5.

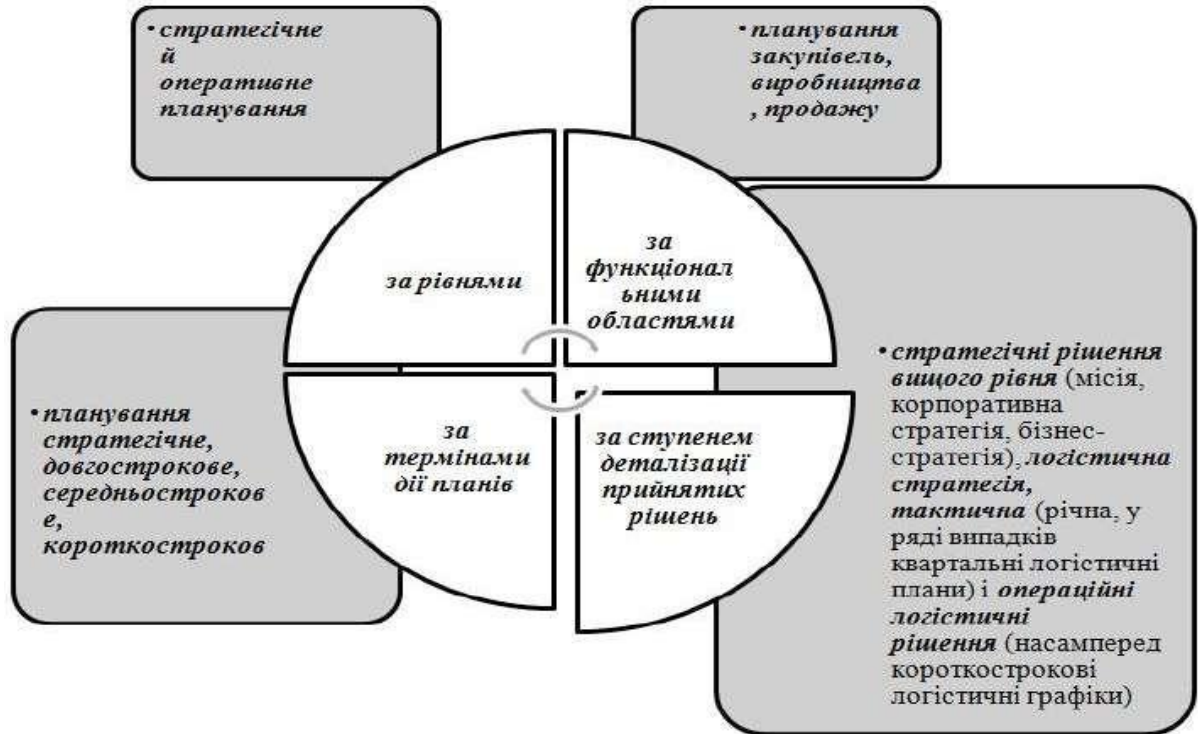


Рис. 1.5. Класифікація видів логістичного планування [19]

Логістичне планування – це систематичний процес встановлення цілей логістики, вибору шляхів їх досягнення, прийняття управлінських рішень та прогнозування наслідків цих дій. Звернемо увагу на узагальнене планування. Узагальнене планування відноситься до категорії тактичних рішень, під час яких прогнозний попит трансформуються в графіки за видами діяльності.

Для організації ефективного планування логістичної системи підприємства створюється система планування, тобто впорядкована структура окремих видів планування. Попередній етап планування відбувається за таким методичним ланцюжком попереднього планування (рис. 1.6). З рисунку видно, що на п'ятому кроці ланцюга обирається методика планування.

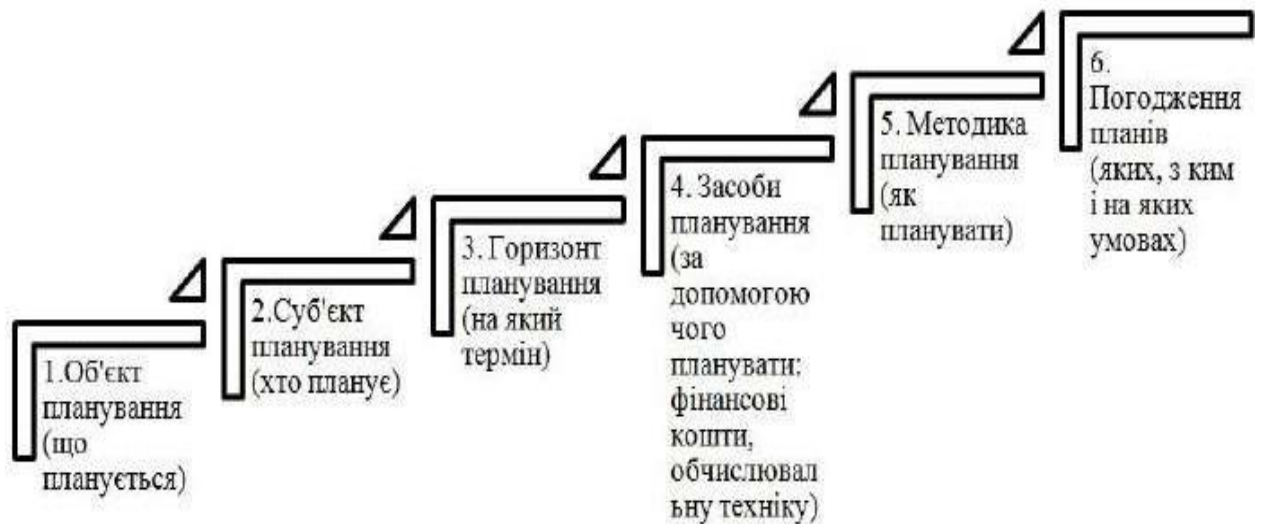


Рис. 1.6. Методичний ланцюг попереднього етапу планування [31]

Розглянемо загальні методи планування логістичної системи.

До найпоширеніших методів розробки планів належать: узгодження, коригування попередніх планів, різні інтуїтивно зрозумілі та графічні методи, розрахунки в електронних таблицях, моделювання, експертні системи, математичні моделі (математичне програмування, мережеве планування тощо).

Зауважимо, що логістичне планування в найбільш загальному вигляді визначається як процес постановки цілей і вибору засобів їх досягнення, тому воно здійснюється на двох рівнях: стратегічному та оперативному. Стратегічне планування базується на довгостроковому розподілі ресурсів у логістичній системі для забезпечення реалізації стратегічних цілей компанії.

Однак під час розробки стратегії компанії в рамках логістичної системи завершується процес планування: стратегічне планування формує ланцюжок оперативних планів, які визначають цілі дій в операційних ситуаціях. Однак на етапі розробки перспективного плану відповідно до прогнозів розвитку виробництва та ринку слід визначити структуру, потужність і напрями матеріальних потоків, а потім вибудувати схему їх каналів розподілу та переробні потужності та розміщення технічного оснащення регіону [42].

Слід зазначити, що завдяки стратегічному плануванню формуються рівні логістичних послуг, які сучасно необхідні, і розташовуються пункти

зберігання, розраховуються запаси на складах, встановлюються маршрути та підбираються оптимальні способи транспортування.

Другий рівень планування є короткостроковим. Оперативно-тактичні плани точніше визначають норми доставки готової продукції споживачам, готової продукції, отримання сировини. Зазвичай ці проблеми вирішуються, не виходячи за загальні рамки стратегічного плану.

Для виконання стратегічного планування необхідно оцінити передбачуваний обсяг матеріального потоку, який пройде через логістичну систему, і на основі цього спланувати подальшу діяльність. Ця оцінка зазвичай дається як прогноз. Прогнозування необхідне для надання базової інформації при плануванні діяльності всіх функціональних підрозділів, включаючи матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, виробництво та фінанси.

Основою реалізації логістичного планування є прогноз змін навколишнього середовища. Від ступеня точності прогнозів залежить адекватність створеної логістичної системи реальним умовам і, відповідно, успіх (або провал) підприємства на ринку. Прогнозування логістичних процесів значно підвищує ступінь реальності прогнозів та ефективність процесу планування в цілому.

На тактичному та оперативному рівні планування відбувається деталізація корпоративної стратегії. Тому що в подальшому для забезпечення виконання завдань підприємства необхідно контролювати роботу логістичної системи і за потреби вносити корективи в її діяльність [35].

Матеріальний баланс подається у вигляді таблиці, що складається з двох частин: ресурсної та розподільчої. У першому вказуються обсяги та джерела ресурсів, у другому – основні напрямки та обсяги використання.

Орієнтовний план лише встановлює бажані цілі, тому має низький рівень деталізації. Індикативне планування передбачає використання системи економічних стимулів, що спонукають до виконання «індикативного плану».

Методи планування – це сукупність способів і прийомів розробки

планів. У логістиці використовуються методи планування, які показані у додатку А. Таким чином, за допомогою стратегічного планування визначаються цілі та завдання логістичної системи та знаходять найкращі шляхи їх досягнення. Наступний другий крок у плануванні – деталі.

Планування та впровадження ефективної логістичної системи компанії передбачає наступну послідовність дій [31]:

- формулювання мети створення логістичної системи;
- визначення елементів і структури системи;
- функціонування системи та її взаємодія із зовнішнім середовищем;
- оцінка результатів функціонування системи та їх порівняння з цільовим набором.

Метою будь-якої логістичної системи є забезпечення наявності необхідного товару в необхідній кількості і якості, в потрібному місці і в потрібний час, для потрібного споживача з необхідними витратами.

Методичне забезпечення логістики є засобом організації логістичної діяльності, завдяки якому логістика стає ключовою сферою компетенції компанії. Методичне забезпечення процесу формування логістичних систем розглянуто на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Методичне забезпечення процесу формування логістичних систем [41]

Розглянемо логістичні технології оптимізації управління потоками, які виступають як «поняття», «системами» (рис. 1.8).

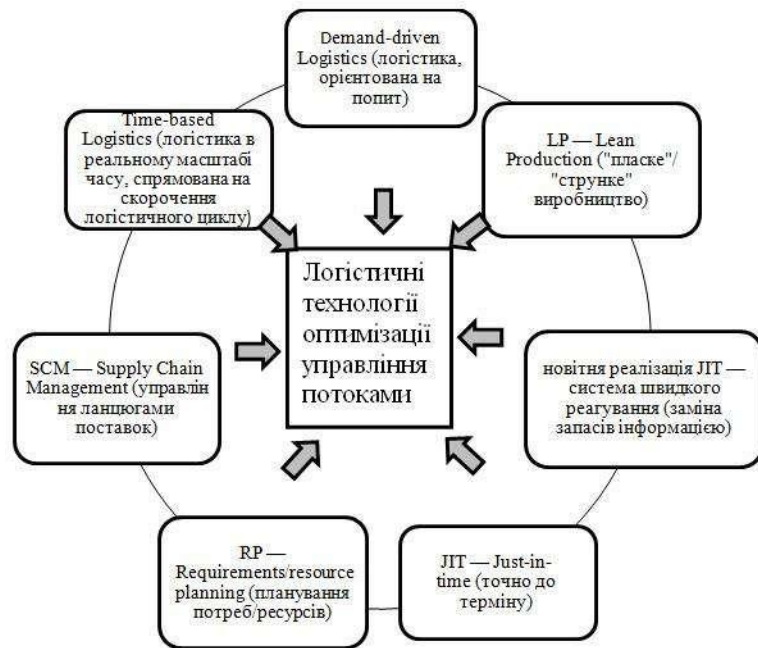


Рис. 1.8. Логістичні технології оптимізації управління потоками [17]

Розглянуті технології забезпечують діяльність логістичних систем, виступають як інформаційно-програмні модулі, так як MRP, DRP, ERP, CSRP, OPT, CPR, SRL і та інші [17].

Робимо висновок, що сформувати та забезпечити організацію сучасної логістичній системі неможливо без логістичних інформаційних технологій. Бурхливий розвиток інформаційних систем і технологій дозволяють автоматизувати технологічні операції до сучасних потреб та приймати раціональні управлінські рішення в режимі реального часу. Логістичні канали прийняли домінуючу форму торгівлі на ринках економічно розвинених країн. Тому з цих позицій логістика як наука повинна спиратися на інформаційні системи та сучасні технології:

- CALS AND CASE логістичні технології управління бізнес-процесами та технології моделювання;
- електронний документообіг (технології EDI); Інтернет, мобільні та електронні бізнес-рішення; системи сканування штрих-коду та радіочастотної ідентифікації (RFID);

- технологія підбору голосу (Pick-by-Voice); системи супутникового зв'язку та навігації, що дозволяють відстежувати транспортні потоки [17].

Розглянемо методичний інструментарій логістики та сфери його застосування [4]:

- метод оцінки факторів середовища (SWOT-аналіз);
- метод встановлення економічної вартості замовлення, визначення партіїпоставки, формула Вільсона;
- ABC-аналіз як процес оптимізації систем управління запасами, формування товарної політики тощо;
- аналіз HUZ та його модифікація в поєднанні з аналізом ABC (для оптимізації асортименту, в управлінні запасами, закупівлі);
- метод типологічного аналізу, заснований на багатофакторному аналізі (для вибору повної собівартості, транспортування постачальників, перевізників, інших учасників логістичного процесу);
- методи центру ваги (для оптимізації збутової мережі, розміщення складів, виробництва);
- метод, зберігання та інших технологій);
- метод формування стандартів як процес розробки стандартів логістичного обслуговування.

Наведені вище інструменти створення логістичних систем та підтримки прийняття рішень в управлінні логістичними процесами є адаптованими до сучасності, тому можуть використовуватися в різних сферах логістики.

Завдання логістичної системи досягається шляхом внутрішньої та зовнішньої координації, її компонентів та зовнішніми контрагентами. Це є основна причина для її ефективного функціонування, що потребує створення механізму координації [10, с. 412].

Відповідно методичний підхід до планування логістичної діяльності підприємства сприяє усуненню негативних наслідків невизначеності та мінливості економічного середовища, дозволяє зосередитися на основних завданнях, отримати оптимальне функціонування та легке керування [4].

Висновки до розділу 1

В умовах логістизації господарської діяльності основну роль у створенні ефективного інструментарію, який забезпечує органічну єдність фінансових потоків та їх узгодженість з матеріальними та інформаційними, відіграє логістична інфраструктура.

На думку вітчизняних дослідників, логістична інфраструктура – це система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків за допомогою створення потенціалу відповідних логістичних послуг.

В узагальненому вигляді логістична інфраструктура може бути представлена як сукупність трьох складових: технічної, організаційно-економічної та технологічної.

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства. До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібною торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін.

До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації. Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

Планування та впровадження ефективної логістичної системи компанії передбачає наступну послідовність дій: формулювання мети створення логістичної системи; визначення елементів і структури системи; функціонування системи та її взаємодія із зовнішнім середовищем; оцінка результатів функціонування системи та їх порівняння з цільовим набором.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МАСТЕР БУРГЕР»

2.1. Аналіз ринку громадського харчування

Дослідження ринку громадського харчування дозволяє, перш за все, зробити висновок про те, що роки економічної кризи, коли на ресторанному ринку спостерігався застій, залишилися позаду, і, починаючи з 2018 року, у ринкових суб'єктів з'явилися нові фінансові м'язи для здійснення кількісного підйому і якісну трансформацію.

За 2022 рік кількість закладів громадського харчування в Україні зменшилася на 2,7 тис. одиниць [1].

Аналіз ресторанного ринку України показує, що якщо наша країна продовжить розвиватися в напрямку досягнення європейського рівня життя, то підприємці, які вклали гроші в цю галузь, можуть готуватися до зростання доходів. На відміну від відвідувачів фаст-фудів, український ринок харчування поза домом сягатиме повного насичення ще довго. Навіть в Києві, який є лідером і законодавцем мод у цій області, одне посадочне місце в кафе або ресторані доводиться на 30 жителів, в той же час в середньому по Європі умовна чергу до столика складається всього з восьми чоловік [1].

Аналіз ринку ресторанного бізнесу дозволив виявити переважаючі тренди, що впливають на діяльність закладів харчування поза домом в Україні, серед них:

- досвідчені новачки. Більшість підприємств громадського харчування, що з'являються в нашій країні відкриваються вже відомими в країні або за кордоном рестораторами, або з використанням добре зарекомендували себе на ринку франшиз;

- хороші місця на розхват. Бачучи збільшення попиту, орендодавці з задоволенням підвищили ставки на якісні приміщення для кафе і ресторанів в вигідних локаціях;

- зростання цін випереджає рівень інфляції. Протягом 2022 року вартість харчування поза домом підвищилася на 10-15% [1];
- все більше франшиз хороших і різних. Кількість моделей побудови бізнесу в сфері громадського харчування в Україні вже перевищила вісім десятків; найбільшою популярністю у підприємців-початківців користуються недорогі формати кав'ярень і фаст-фудів;
- вуличні фаст-фуди тягнуться до респектабельності. Аналіз ринку швидкого харчування свідчить, що все більше закладів, орієнтованих на швидку їжу, намагаються вирости до ресторанів низького або навіть середнього рівня, розширюючи асортимент і підвищуючи якість обслуговування;
- концептуальність приваблює відвідувачів. Багато людей хочуть не просто вгамувати голод, а й отримати нові враження в ресторані, що має свій неповторний стиль;
- їжа приходить сама. Служби доставки працюють у поті чола, забезпечуючи стравами тих, хто все ж хоче поїсти вдома, але не збирається готувати;
- симбіоз громадського харчування та торгівлі. Фуд-корт став звичайним елементом гарного торгово-розважального центру, що працює на користь як рестораторам, так і ріелторам;
- АЗС заправляють всіх. Деякі оператори мереж автозаправних станцій, такі, як ОККО і WOG, розвивають «смачні зони» на своїх станціях; тепер на них можуть заправлятися не тільки автомобілі, але і їх водії, пасажери, і просто перехожі;
- затребуваність кейтерингу. Підвищення ділової активності в країні позитивно впливає на попит на послуги забезпечення харчуванням співробітників компаній і виїзне обслуговування різних заходів з фуршетами.

Структуру ринку харчування поза домом в Україні у 2022 р. ілюструє рисунок 2.1.



Рис. 2.1. Структура ринку харчування поза домом в Україні у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [30]

Отже, структура ринку громадського харчування України відповідає описаним вище панівним трендам. Станом на 2022 рік більше половини загального обсягу ринку займають спеціалізовані заклади, такі як кафе, ресторани, бари та інші. Частка кейтерингу, куди входять і фірми, що займаються забезпеченням їжею шкіл та інших навчальних закладів, становить 23,6%. Підрозділи громадського харчування на АЗС зайняли 20,3% ринку, а ресторани при готелях – всього 3,9%.

Після жорстокого великомасштабного вторгнення РФ українським підприємствам довелося адаптуватися до військових реалій у стресових умовах. Після двох років пандемії для ресторанного бізнесу це стало ще одним випробуванням. Термін стратегічного планування у більшості ресторанів зараз – не більше тижня, а для деяких – 2-3 дні. Основна комерційна задача для бізнесу – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично.

За даними операторів ринку, кількість закладів громадського харчування, які «закрилися через війну», станом на вересень 2022 року склала близько 7 тис. У порівнянні з лютим 2022 року ринок зменшився на 25%. У Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях ринок

впав на 50%, у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – на 30%. У західних областях України, навпаки кількість ресторанів на кафе зростає. Зокрема у Львові та області – на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях – на 20%.

Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування і організації харчування у 2018-10 міс. 2022 рр. наведено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Показники діяльності суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування і організації харчування у 2018-10 міс. 2022 рр., тис. од, млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі [30]

З рисунку видно, що з 2020 р. спостерігається зменшення кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування і організації харчування з 71,7 до 51,8 тис. одиниць у 2022 р. А вже з 2021 р. відбулося різке падіння обсягів реалізації товарів та послуг з 107,3 до 50,9 млрд. грн. у 2022 р.

Таким чином, дослідження ресторанного ринку підтвердило залежність між його об'ємом і рівнем добробуту населення. Однак маркетингові дослідження ресторанного бізнесу дозволили встановити, що залежність між

доходами і динамікою розвитку ринку їжі поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають ще й інші фактори.

До даних факторів належить, наприклад, цінова політика операторів ринку. Як було зазначено вище, подорожчання їжі в українських кафе і ресторанах перевищує певний Держстатом рівень інфляції. Через існування цієї тенденції знижується позитивний вплив зростання доходів населення на розвиток ринку їжі поза домом. Вона також призводить до того, що сегменти ринку, які відносяться до різних цінових діапазонів, мають різну швидкість розвитку. Більшість українських споживачів все ще змушені економити, вибираючи кафе подешевше.

Проводячи аналіз ринку громадського харчування, ми звернули увагу і на таку особливість українського суспільства, як поширене скептичне ставлення до якості харчування поза домом. Серед наших людей побутує думка, що домашня їжа набагато краща і корисніша. Особливо велике це переконання серед українців старшого покоління. Чим молодші громадяни, тим охочіше вони втамовують голод поза домом, причому чоловіки схильні до цього приблизно на третину більше, ніж жінки.

Вікова структура регулярних відвідувачів закладів громадського харчування в Україні у 2022 р. представлена на рисунку 2.3.

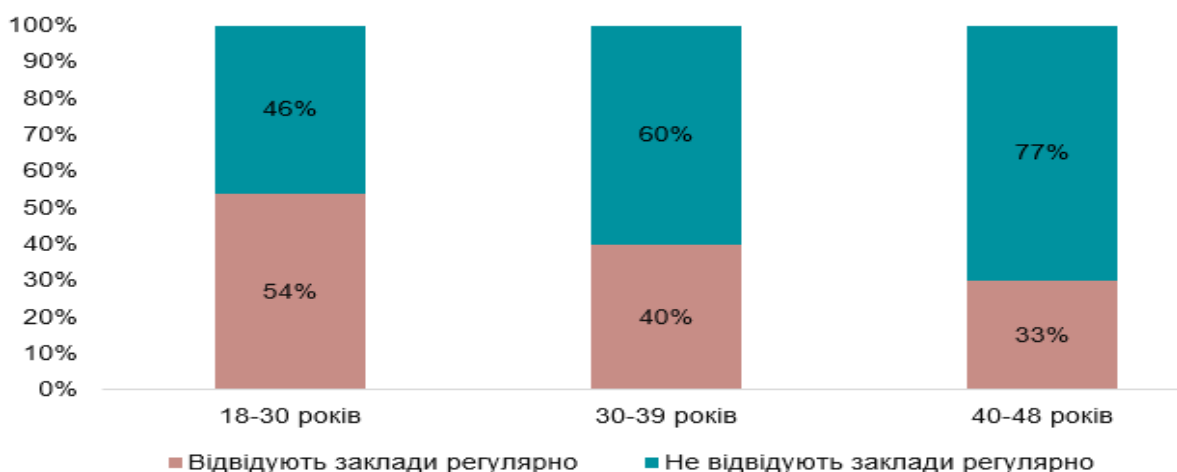


Рис. 2.3. Вікова структура регулярних відвідувачів закладів громадського харчування в Україні у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [30]

Аналіз ринку громадського харчування переконує нас, що бажаючих поїсти поза домом стає все більше. Питання полягає в тому – де вони можуть це зробити. Коли ми розглядали загальну структуру ринку, то визначили, що найбільшу його частку займають окремо заклади громадського харчування – кафе, ресторани, бари, фаст-фуди і тому подібні. Ось до них і направляється більшість бажаючих перекусити, щільно пообідати або романтично повечеряти.

Аналіз ринку фаст-фуду свідчить, що в Україні розуміння вигідності обладнання зон харчування або навіть відкриття при АЗС цілих ресторанів стало приходити до власників тільки в останні роки. Сьогодні вже понад чверть працюючих мереж автозаправок можуть ще й нагодувати клієнта.

Розглянемо сегментацію основних АЗС за наявністю кафе чи ресторанів у 2022 р. за допомогою рисунку 2.4.

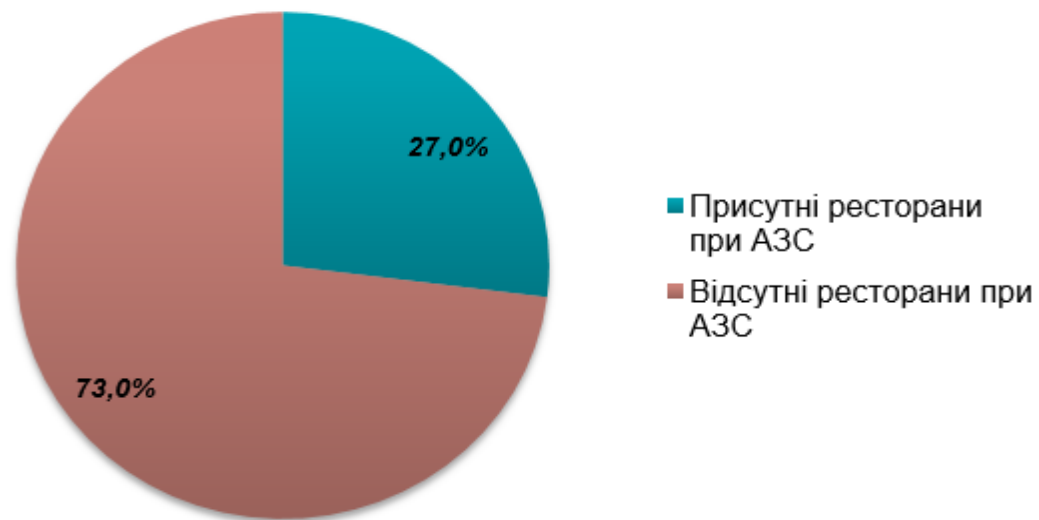


Рис. 2.4. Сегментація основних АЗС за наявністю кафе чи ресторанів у 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі [30]

Як видно з рисунку, у 2022 р. лише 27% з основних АЗС характеризуються наявністю кафе чи ресторанів, а отже, надають супутні послуги зі швидкого харчування.

Окремо було досліджено ринок кейтерингу. Кейтеринг в Україні з'явився разом з виникненням офісів філій іноземних компаній та традицією користуватися аутсорсинговими послугами з постачання харчуванням своїх співробітників.

Аналіз ринку громадського харчування показує, що і сьогодні сегмент кейтерингу на 70% заповнений замовленнями корпоративних клієнтів, але тепер 80% з них – це вітчизняні компанії, що перейняли передовий досвід. Решта 30% ринку кейтерингу припадають на фірми, що забезпечують обіди в школах та інших навчальних закладах, а також фуршетну частина окремих виїзних заходів.

Проведені дослідження ресторанного бізнесу дозволяють з упевненістю стверджувати, що наявність кафе чи ресторану при готелі збільшує його виручку на 15-20%. Чим більше зірок буде на українських готелях, тим більше закладів громадського харчування в них буде відкрито, адже п'ятизірковий готель повинен мати два ресторани, а чотиризірковий – один [1].

Маленькі готелі та хостели, розраховані на невибагливого туриста, як правило, свого закладу громадського харчування не мають, тому на ринок харчування поза домом ніяк не впливають.

Разом з тим, дослідження ресторанного ринку говорить нам про те, що збільшення кількості ресторанів при готелях посилить конкуренцію в секторі кейтерингу, оскільки великі готелі мають всю необхідну інфраструктуру для пристрою різних конференцій, тренінгів та інших бізнес-заходів.

Аналіз ринку громадського харчування дозволив сегментувати споживчу аудиторію і виявити фактори її мотивації (рис. 2.5).

Найбільшу частку від загального числа відвідувачів закладів громадського харчування становлять люди у віці від 25 до 34 років – 41% серед жінок і 45% серед чоловіків. Після 55 років відвідуваність кафе і ресторанів різко зменшується.



Рис. 2.5. Сегментація закладів громадського харчування за віком у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [30]

Серед основних факторів, що впливають на вибір відвідувачами конкретного закладу на ринку громадського харчування, можна виділити наступні:

- смакові якості, ситність і уявлення про користь страв, які пропонує заклад. Даний фактор визначили в якості головного близько двох третин опитаних споживачів ринку громадського харчування;
- зручність розташування закладу. Близьке розташування до місця роботи, навчання або проведення дозвілля має вирішальне значення для 30% відвідувачів, оскільки у столичних жителів, як правило, спостерігається дефіцит вільного часу;
- можливість купити їжу на виніс або замовити доставку. Також брак часу спонукає багатьох не витратити його на сидіння в ресторані, а приймати їжу на ходу або обідати в офісі;
- популярність бренду і репутація закладу;
- ціни.

В умовах підвищення конкуренції на ринку громадського харчування відвідувачі мають можливість вибрати найбільш оптимальне для них співвідношення ціни страви і її якості.

Отже, моніторинг ринку громадського харчування свідчить про наявність значного потенціалу для його розвитку за умов подальшого

збільшення рівня доходів населення. Одночасно, дефіцит відповідних приміщень в місцях з хорошою прохідністю і пов'язане з ними зростання орендних ставок буде стримувати відкриття нових закладів.

Конкурентну перевагу на ринку громадського харчування матимуть кафе і ресторани, що пропонують оригінальні концепції оформлення та обслуговування, або мають можливість виставити найбільш низьку ціну на популярні страви.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Мастер Бургер»

ТОВ «Мастер Бургер» – це заклад ресторанного господарства з широким асортиментом продукції власного виробництва та покупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів.

Види діяльності ТОВ «Мастер Бургер»

Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Інші:

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.21 Постачання готових страв для подій.

Підприємство розташоване за адресою: Україна, 02166, місто Київ, вулиця Курчатова, будинок 9/21, квартира 44.

«Master Burger» – світова мережа закладів швидкого харчування з правильною та збалансованою технологією приготування бургерів, яка відточувалася понад 7 років.

Заклади пропонують понад 50 видів бургерів з яловичини, курки, риби, креветки, камамберу, фалафелю, а також з Beyond Meat. Зокрема слід відмітити бургери з достатньо нетиповими для українського споживача інгредієнтами: лососем, козячим сиром, авокадо і т.п.

Окрім бургерів можна замовити хрусткі снеки, соковиті роли та сендвічі, супи, свіжі салати, десерти та різноманітні напої.

Заклади «Master Burger» працюють за системою НАССР, готують тільки свіже не заморожене м'ясо, додають на 70% більше овочів, підсолюють морською сіллю, а також не використовують будь-які підсилювачі смаку.

У компанії особливо наголошують на тому, що головна ідея «Master Burger» – фаст-фуд, але здоровий. У бургерах тут не використовують жодних заготовок, заморожених інгредієнтів та штучних додатків. Усі продукти доставляють у ресторан щодня, до бургерів створюються авторські соуси. Також є веганські позиції та широкий вибір салатів.

Утім, їжа – не єдине, чим «Master Burger» планує привертати увагу відвідувачів. В цьому ресторані реалізована максимальна автоматизація, в тому числі, замовлення без касира.

Заклад швидкого харчування ТОВ «Мастер Бургер» має ряд особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї або двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємства ресторанного господарства виконують три взаємопов'язані функції:

- виробництво кулінарної продукції;
- реалізацію кулінарної продукції;
- організацію її споживання.

Заклад швидкого харчування ТОВ «Мастер Бургер» надає, окрім послуг харчування, багато інших, наприклад, з організації та обслуговування свят, сімейних обідів.

Зазначені особливості роботи підприємства враховуються при раціональному розміщенні мережі підприємств, виборі їх типів, визначенні режиму роботи і складанні меню.

Особливості операційної діяльності ТОВ «Мастер Бургер» визначають персонал як ключовий елемент системи операційного менеджменту. Виключні вимоги до якості продукції та до безпеки продуктів харчування приводять до необхідності стандартизації роботи персоналу, тобто детального опису того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Варто відзначити: стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі. При цьому не варто забувати, що всі стандарти сервісу повинні бути об'єктивними, вимірюваними, зрозумілими і відповідати очікуванням споживачів. З метою об'єктивного та безперервного вимірювання бажано використовувати метод виключного спостереження. Він використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу.

Структура управління ТОВ «Мастер Бургер» визначається директором. Наведемо блок-схему загальної організаційної структури підприємства (рис. 2.6).

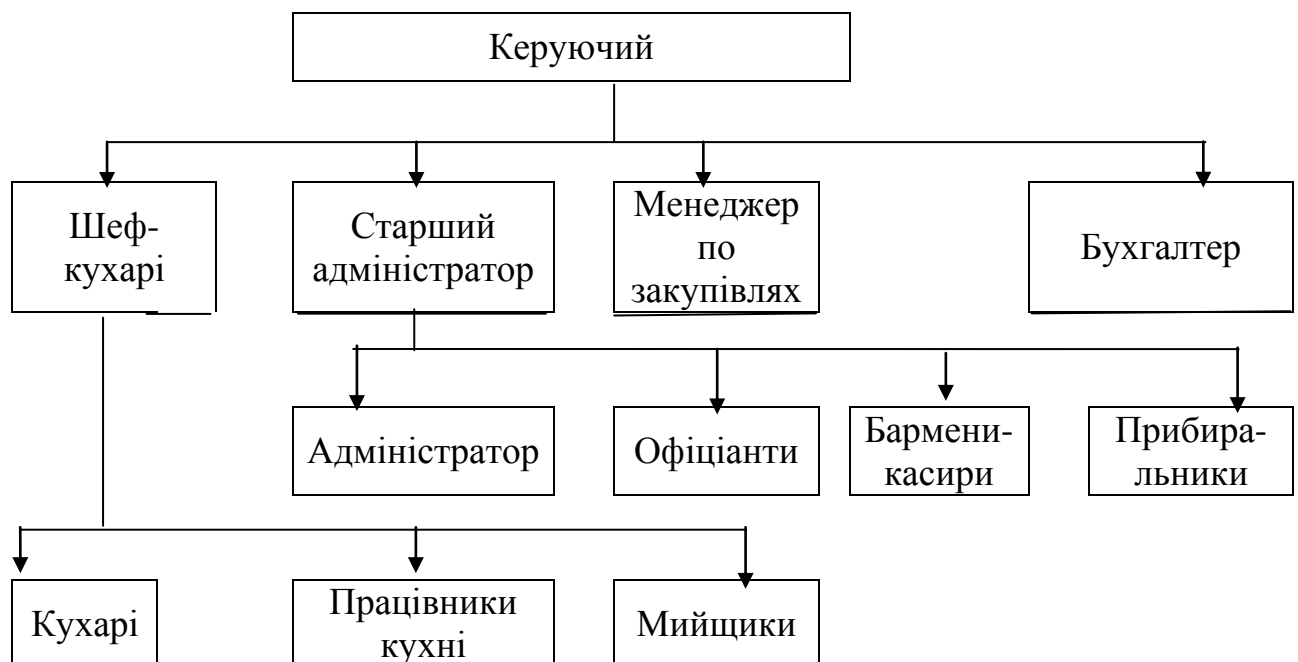


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Мастер Бургер»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Мастер Бургер»

Підприємство очолює керуючий. Він відповідає за організацію планової роботи підприємства. В його компетенції також вирішення фінансових питань, організації праці і заробітної платні. Його заступниками виступають шеф-кухарі, старший адміністратор, менеджер по закупівлям та бухгалтер.

Головним завданням старшого адміністратора є забезпечення виконання планів підприємства. Йому підпорядковуються адміністратор, офіціанти, бармени-касири та прибиральники.

Шеф-кухарі та кухарі, які знаходяться в підпорядкуванні керуючого забезпечують виконання оперативних планів виготовлення продукції, забезпечують ритмічну роботу підприємства. Шеф-кухар здійснює контроль і регулювання виробничого процесу.

Функції контролю якості продукції, запобігання браку, розробки і впровадження систем управління якістю здійснюють шеф-кухарі.

Проаналізувавши структуру управління ТОВ «Мастер Бургер», бачимо, що її можна віднести до лінійно-функціональної, за якої лінійна підлеглість з усіх питань, пов'язаних із управлінням певного об'єкта, поєднується з функціональним управлінням. Ця структура ґрунтується на розподілі сфер повноважень і відповідальності за функціями управління, а по вертикалі – за підлеглистю нижчих ланок вищим.

Фаст-фуд ТОВ «Мастер Бургер», на відміну від уже звичного фрі-фло, має деякі особливості. Наприклад, елементи театральності і шоу під час приготування їжі посеред залу прямо на очах у відвідувача. У фрі-фло нарівні з традиційними виробничими цехами овочевим, м'ясним, кондитерським, холодним -передбачена так звана відкрита кухня, де, власне, і відбувається шоу -приготування їжі. Зазвичай на загальний огляд виноситься тільки те, що дійсно радує око, і як смажаться овочі у власному соку, ліпляться вареники, відбивається м'ясо, гріються кури. При цьому всі буденні справи кухарі виконують ледве не з елементами циркових трюків.

Маркетингові дослідження підтверджують, що 90% людей постійно

вживають звичні за смаком страви, не вдаючись до експериментів. Від цього і відштовхується фрі-фло в організації меню: у постійному асортименті і домашні котлети, м'ясо, борщ зі знайомим з дитинства смаком.

Однак на відміну від фаст-фудів, де, як правило, розігрівають напівфабрикати або заздалегідь приготовлені страви, тут представлена кухня повного циклу, тобто все готується на місці. У традиційному фрі-фло відсутній принцип роздачі, що змушує людину вистояти чергу і пройти всю асортиментну лінію. Тут черг не повинно бути. Тому ресторани фрі-фло мають значно більшу площу, ніж фаст-фуди.

При плануванні фрі-фло дуже важлива організація касових рішень. Кожну касу ставлять буквально на кілька груп товарів, щоб вона була завжди під рукою. Головне завдання організації простору – виразні вивіски і ергономічно розставлені острови-столи (food-station).

У ТОВ «Мастер Бургер» великий асортимент бургерів від звичайного чізбургера до бургерів відомих шев-кухарів. Палітра страв заслуговує уваги гурмана. Так, бургер з сирами камамбер з вершковим соусом чи дорблю з пікантним присмаком. Бургери максимально збалансовані та соковиті.

Усі компоненти до бургера виробляє сам ресторан від звичайного соусу до булочки. Окрім бургерів є багато різних снєків, салатів, боулів та напоїв на кожен смак.

Основні показники діяльності ТОВ «Мастер Бургер» за 2021-2022 рр. наведемо в таблиці 2.1.

Дослідження основних показників діяльності ТОВ «Мастер Бургер» показало, що у 2022 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства на 7136,8 тис. грн. (249,84%). У 2022 р. відбулося зростання інших доходів підприємства на 2007,8 тис. грн. (159,82%). Значним було також зростання собівартості реалізованої продукції на 5251,7 тис. грн. (335,87%), що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства.

Позитивним у 2022 р. було зростання фінансового результату до оподаткування на 77,19%, чистого прибутку на 16,6 тис. грн. (76,85%) у

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Мастер Бургер» за 2021-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне, +-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2856,6	9993,4	7136,8	249,84
Інші доходи	тис. грн.	1256,3	3264,1	2007,8	159,82
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1563,6	6815,3	5251,7	335,87
Інші операційні витрати	тис. грн.	0	6395,6	6395,6	
Інші витрати	тис. грн.	2523	0	-2523	-100,00
Разом витрати	тис. грн.	4086,6	13210,9	9124,3	223,27
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	26,3	46,6	20,3	77,19
Податок на прибуток	тис. грн.	4,7	8,4	3,7	78,72
Чистий прибуток	тис. грн.	21,6	38,2	16,6	76,85
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	6260,45	8267,9	2007,45	32,07
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	5753,25	7713,65	1960,4	34,07
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5942,9	7419,8	1476,9	24,85
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	12	10	-2	-16,67
Витрати на 1 грн. доходів	грн.	0,99	1,00	0,00	0,29
Фондовіддача	тис. грн./грн.	1,68	1,35	-0,33	-19,90
Продуктивність праці ПВП	тис. грн./особу	238,05	999,34	761,29	319,80
Рентабельність діяльності	%	0,76	0,38	-0,37	-
Рентабельність активів	%	0,35	0,46	0,12	-
Рентабельність власного капіталу	%	0,38	0,50	0,12	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Мастер Бургер»

порівнянні з 2021 р.

У ТОВ «Мастер Бургер» у 2022 р. відбулося скорочення чисельності працюючих на 2 особи. Також знизилася значення показника фондовіддачі у 2022 р., що було викликано більш значними темпами зростання середньорічної вартості основних засобів порівняно зі зростанням темпів чистого доходу від реалізації продукції.

Показник рентабельності діяльності ТОВ «Мастер Бургер» у 2022 р. погіршився через вищі темпи зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з темпами зростання чистого доходу підприємства. А покращилися показник рентабельності активів (на 0,12%) та рентабельності власного капіталу (на 0,12%).

2.3. Аналізу стану логістичної інфраструктури підприємства

У сучасному економічному просторі перехід від управління окремими функціями у ТОВ «Майстер Бургер» до інтегрованого управління логістичними процесами завжди пов'язаний з порушенням функціональних меж окремих підрозділів організації, втручанням у стару «суверенну» область. Тому це спричиняє можливе виникнення серйозних організаційних конфліктів на підприємстві.

Покажемо типові проблемні області внутрішньофірмової логістики як джерела виникнення конфліктних ситуацій між підрозділами ТОВ «Майстер Бургер» на рисунку 2.7.

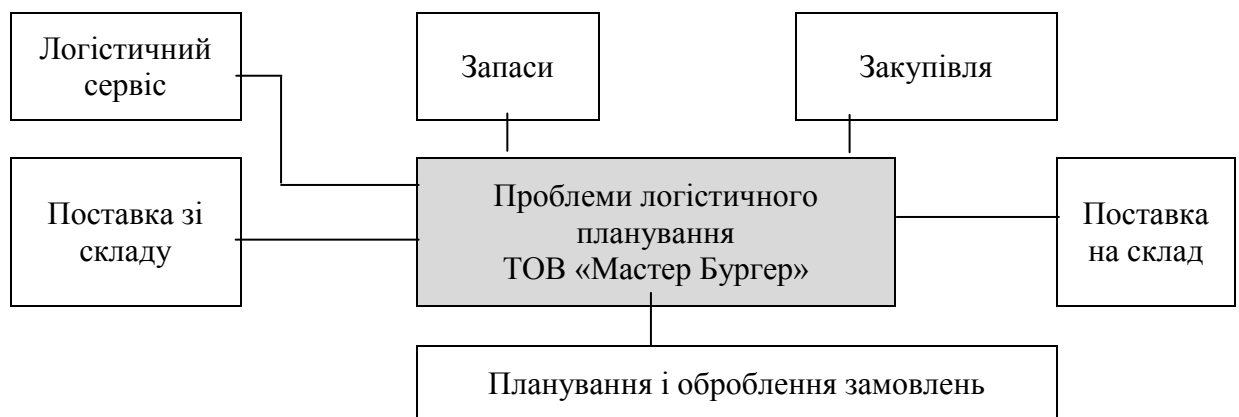


Рис. 2.7. Проблемне коло логістичного планування ТОВ «Майстер Бургер»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Мастер Бургер»

Перші три області пов'язані з вхідними потоками, інші п'ять – з вихідними потоками.

Розглянемо уважніше на проблеми, пов'язані з вхідними потоками та відповідними міжфункціональними конфліктами. Керуючий ТОВ «Майстер Бургер» ефективно управляє цими конфліктами, а також конфліктними ситуаціями, які «традиційно» виникають через суперечність інтересів різних підрозділів товариства.

Інвентаризація. Серйозною проблемою для ТОВ «Майстер Бургер» є запаси, надмірна кількість яких «заморожує» значні фінансові ресурси, створює труднощі на складі та заважає нормальному функціонуванню підприємства. З іншого боку, часто виникає ситуація дефіциту запасів, необхідних покупцям, що загрожує не тільки прямими втратами збуту, а й глибокими наслідками, аж до втрати покупців.

Таким чином, рівень товарно-матеріальних цінностей часто є предметом конфліктів, які виникають між підрозділами ТОВ «Майстер Бургер», такими як закупівля, продаж, маркетинг, фінанси, а також під «юрисдикцією» логістичного складу. Відділ маркетингу хоче максимізувати запаси, щоб підвищити рівень обслуговування клієнтів і зменшити ймовірність відсутності на складі.

Фінансовий відділ прагне мінімізувати запаси, оскільки марно витрачаються гроші, які можна було б використати на інші цілі та з прибутком. Відділ закупівель, переслідуючи місцеву мету мінімізації закупівельних витрат, прагне отримати максимальні оптові знижки і часто заковує надмірні обсяги продукції, не беручи до уваги складські потужності, наявні запаси та витрати на технічне обслуговування та обробку.

Розглянемо процес управління закупівлями ТОВ «Майстер Бургер». Процес управління запасами нерозривно пов'язане з питаннями постачання та доставки на склад. В управлінні закупівлями типові міжфункціональні конфлікти, які виникають за такими параметрами, як асортимент закупленого вантажу, основні умови доставки, умови доставки (тип транспортного засобу, а також транспортна упаковка і перевізник), вибір постачальника.

Відділ закупівель схильний, визначаючи основні умови поставки, діяти так, ніби виступаючи на стороні постачальника, намагаючись отримати максимальну віддачу від відносин з ним. Ця перевага, як правило, призводить до надання різноманітних знижок та пільгових умов праці.

Фінансовий відділ хоче мінімізувати витрати ТОВ «Майстер Бургер» на закупівлю та подальшу доставку придбаної партії на склад. Інтерес транспортного відділу товариства полягає в тому, щоб знизити вартість перевезення самостійно, що диктує необхідність перекласти основну відповідальність за доставку товару, а також пов'язані з цим ризики на продавця.

Відділ закупівель, щоб встановити найбільш вигідні відносини з постачальником з точки зору мінімізації вартості придбаної продукції, може не надавати великого значення транспортному засобу доставки, який пропонує постачальник, і може не вимагати додаткових послуг (включаючи послуги з доданою вартістю). на транспорті). Водночас у цьому зацікавлений склад. що параметри транспортного засобу поєднуються з технічними характеристиками, обладнанням вантажно-розвантажувального фронту та використанням підйомно-транспортним обладнанням. Таке дотримання дозволить мінімізувати час на підготовчі роботи до обробки вантажів, механізувати розвантаження транспортних засобів, скоротити їх простой.

Відділ закупівель, намагаючись отримати від постачальників знижки та додаткові переваги, не звертає особливої уваги на параметри упаковки та наявність перевізника. Є бажання використовувати сучасні засоби механізації при розвантаженні транспортного засобу, мінімізації часу підготовки до розвантаження, мінімальній кількості перевантажень тощо.

Визначення упаковки та перевізника також призводить до конфлікту між відділом закупівель і транспортним відділом, який входить до складу відділу логістики. Транспортний відділ прагне забезпечити максимально повне завантаження транспортних засобів і, відповідно зменшити частоту польотів з метою зниження транспортних витрат. Відсутність узгодженості

облікових і договірних одиниць, що лежить в основі цього конфлікту, призводить до значного збільшення витрат на оборот.

Питання вибору постачальника є одним з головних в управлінні закупівлями ТОВ «Майстер Бургер». Його важливість обумовлена великою кількістю постачальників однакової продукції на сучасному ринку, а також надійністю в партнерстві постачальника під час реалізації логістичної стратегії.

Вибір постачальника здійснюється за критеріями, серед яких домінують якість матеріальних ресурсів та обслуговування, надійність постачання, фінансові умови спроможності задовольнити вимоги споживача, місце розташування, супутнє обслуговування тощо.

Наскрізні конфлікти виникають від переважання певних критеріїв різними підрозділами товариства та незнання відповідних показників, важливих для нормального функціонування інших підрозділів організації. Вирішення конфліктів відбувається за допомогою логістичної функції управління закупівлями через узгодження місцевих інтересів організаційних підрозділів із системними цілями товариства.

Доставка товару на склад. Тепер перейдемо до задачі доставки купленого товару на склад.

Відділ закупівель хоче закупити якомога більше партій продукції, щоб отримати оптові знижки від постачальників. Склад, хоча і зацікавлений у максимізації своєї потужності, все ж має обмеження. пов'язаний з обсягом останнього, і прагне уникнути додаткових витрат, пов'язаних з необхідністю термінового розміщення вантажів, що надходять. Через невідповідність в кількості вхідних і вихідних матеріальних потоків склад змушений нести значні витрати на утримання запасів. Зменшення витрат на утримання запасів і втрат через нестачу є ключовим моментом для відділу управління запасами відділу логістики.

Розмір партії постачання може визвати суперечки для відділів закупівель і продажу оптового продавця. На відміну від відділу закупівель,

який прагне отримати максимальні оптові знижки, відділ збуту добре усвідомлює труднощі та можливі втрати, пов'язані з реалізацією такої продукції, і намагається зменшити обсяг пропозиції, що вимагає особливого мистецтва продажу продукції.

При визначенні терміну поставки відділ закупівель знову, образно кажучи, на боці постачальника. Як правило, скорочення термінів доставки пов'язане зі збільшенням вартості придбаного товару за рахунок надання послуг з доданою вартістю, що не відповідає місцевим функціональним інтересам розглянутих підрозділів організації.

Завдяки цьому відділ маркетингу прагне скоротити час доставки. як інтерес споживчих товарів якомога швидше для нього. Крім того, скорочення тривалості циклу постачання дозволяє відділу маркетингу складати більш точні та реалістичні плани збуту. Як і відділ маркетингу, відділ продажів зацікавлений у скороченні термінів доставки, що дозволяє точніше реалізовувати плани збуту та уникати труднощів, пов'язаних із реалізацією застарілої або сезонної продукції.

Відділ управління запасами займається встановленням термінів доставки, що допомагає оптимізувати рівень запасів у логістичній системі компанії.

Аналіз функціональних областей бізнесу, пов'язаних з потоками виробництва бізнесу, не є складним і може виконуватися так само, як і вище. Звичайно, перелік конфліктних невідповідностей у сфері логістики ТОВ «Майстер Бургер» не є вичерпним і універсальним, але він дає можливість зробити важливі висновки та визначити шляхи виявлення прихованих проблем компанії у сфері міжфункціональної взаємодії.

Отже, напрям логістики як сполучна ланка зі здатністю до інтеграції та координації практично на всіх рівнях організаційної ієрархії та реалізації принципу процесу управління потоками має реальні можливості та інструменти для узгодження локальних цілей компанії та глобальних та системні цілі організації на етапі планування.

Проведемо аналіз каналів збуту ТОВ «Мастер Бургер» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості каналів збуту ТОВ «Мастер Бургер»

№	Канал збуту	Особливість каналу	Ефективність каналу
1.	Прямий маркетинг	Збут продукції відбувається в закладі швидкого харчування барменами-касирами. Передбачає співіснування з дилерськими продажами.	Висока
2.	Канали розподілу за участю посередників (серед учасників є незалежні організації, що беруть участь у процесі збуту (поставки) продукції ТОВ «Мастер Бургер» споживачеві)	В каналі беруть участь компанії, що здійснюють кур'єрську доставку продукції (Bolt food, Glovo)	Середня
3.	Продаж без залучення персоналу ТОВ «Мастер Бургер»	Замовлення через мобільні додатки Bolt food, Glovo	Середня

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Мастер Бургер»

Базуючись на даних аналізу таблиці, слід відзначити, що не всі із існуючих в теорії каналів збуту використовуються у ТОВ «Мастер Бургер».

Такий канал збуту як Інтернет-продажі є досить перспективним напрямком розвитку електронної комерції і заслуговує на увагу зі сторони підприємства.

У логістичній інфраструктурі ТОВ «Майстер Бургер» першочергову роль відіграє планування завантаження клієнтських зал, яке здійснюється, як правило, на основі прогнозу відвідуваності, який не може бути стовідсотково точним.

Здійснюючи планування потрібних потужностей ТОВ «Майстер Бургер», а відповідно після цього – планування потреб у ресурсах, фахівець-логіст закладу виконує такі завдання:

- вивчає прогноз попиту та визначає потрібну потужність закладу для його забезпечення;
- визначає потужність закладу, що є нині;
- виявляє різницю між потрібною та наявною потужностями;

- розробляє альтернативні варіанти, що дозволяють усунути цю різницю;
- порівнює варіанти та обирає найкращий з них;
- реалізує оптимальний, за необхідності модифікований варіант;
- контролює результати.

Одним з важливих типових завдань логістики у сфері масового харчування є визначення оптимального місця розміщення закладу швидкого харчування, складу, виробничо-дистрибуційного центру та інших елементів логістичного ланцюжку в ресторанному бізнесі. Рішення з розміщення елементів логістичного ланцюжку є надзвичайно важливими, оскільки вони впливають на показники роботи ресторану протягом багатьох років, тобто мають довгостроковий характер.

Щодо ТОВ «Майстер Бургер», то місце його розміщення та складських приміщень було обрано, з точки зору логістики постачання, в цілому вдало. При виборі місць розміщення закладу і складів були враховані такі чинники:

- заклад розташовано в історичній частині міста, яку часто відвідують туристи;
- заклад і склади мають зручний під'їзд з боку центральних вулиць міста, що близько знаходяться;
- ділянка, де знаходиться ТОВ «Майстер Бургер» є ретельно спланованою з тим, щоб в'їзд автівок з товаром не був утруднений;
- основні конкуренти розміщуються в інших частинах міста.

Висновки до розділу 2

Після жорстокого великомасштабного вторгнення РФ українським підприємствам довелося адаптуватися до військових реалій у стресових умовах. Після двох років пандемії для ресторанного бізнесу це стало ще одним випробуванням. Термін стратегічного планування у більшості ресторанів зараз – не більше тижня, а для деяких – 2-3 дні.

Основна комерційна задача для бізнесу – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично. Кількість закладів громадського харчування, які «закрилися через війну», станом на вересень 2022 року склала близько 7 тис.

Аналіз ринку швидкого харчування свідчить, що все більше закладів, орієнтованих на швидку їжу, розширюючи асортимент і підвищуючи якість обслуговування.

ТОВ «Мастер Бургер» – це заклад ресторанного господарства з широким асортиментом продукції власного виробництва та покупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів. У цьому ресторані реалізована максимальна автоматизація, в тому числі, замовлення без касира.

Дослідження основних показників діяльності ТОВ «Мастер Бургер» показало, що у 2022 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства на 7136,8 тис. грн. (249,84%). У 2022 р. відбулося зростання інших доходів підприємства на 2007,8 тис. грн. (159,82%). Значним було також зростання собівартості реалізованої продукції на 5251,7 тис. грн. (335,87%), що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства.

У логістичній інфраструктурі ТОВ «Майстер Бургер» першочергову роль відіграє планування завантаження клієнтських зал, яке здійснюється, як правило, на основі прогнозу відвідуваності. Не всі із існуючих в теорії каналів збуту використовує ТОВ «Мастер Бургер». Такий канал збуту, як Інтернет-продажі є досить перспективним напрямком розвитку електронної комерції і заслуговує на увагу зі сторони підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВ «МАСТЕР БУРГЕР»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо розвитку логістичної інфраструктури

Програма діяльності ТОВ «Майстер Бургер» щодо розвитку логістичної інфраструктури повинна відповідати принципам системного підходу, що розкриваються, передусім, в інтеграції та чіткій взаємодії всіх елементів логістичної інфраструктури. Синтез логістичної інфраструктури із використанням системного підходу повинен бути представлений у вигляді етапів, виконання яких дозволить провести цю процедуру послідовно і своєчасно скоректувати цілі, задачі та моделі прийняття управлінських рішень на кожному етапі синтезу.

Головною метою розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер» має стати забезпечення наявності необхідного асортименту продукції власного виробництва та покупних товарів у потрібній кількості й асортименті, встановленої якості, в необхідному місці й у визначений час, у максимально можливому ступені підготовлених до виробничого процесу при заданому рівні логістичних витрат.

Забезпечення розвитку та функціонування логістичної інфраструктури підприємства повинен відбуватися з урахуванням матеріальних, фінансових та організаційних факторів.

Для забезпечення принципів стійкого розвитку, пропонуємо використовувати напрями удосконалення логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер бургер», які включають такі складові:

- економічну (напрямок розвитку: комерційно-стійкий, фінансово-стійкий, організаційно-стійкий, виробничо-технічно-стійкий та інноваційно-стійкий);
- соціальну (напрямок розвитку: кадрово-стійкий та доходно-стійкий);

- екологічну (напряму розвитку: ресурсно-стійкий та навколишньо-стійкий).

Заходи удосконалення логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер» представимо на рисунку 3.1.

Напряму розвитку	Характеристика напрямку розвитку
Економічна складова	
Комерційно-стійкий	Нарощування клієнтської бази для забезпечення безперебійного виробництва та ефективного збуту продукції
Фінансово-стійкий	Забезпечення постійного отримання бажаного прибутку, що дозволить покращити фінансове становище підприємства, утримувати його конкурентні позиції на ринку та збільшити обсяги виробництва
Організаційно-стійкий	Забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами є важливим стратегічним напрямком його розвитку та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкуренції
Виробничо-технічно-стійкий	Підтримання матеріально-технічної бази підприємства в належному стані для безперебійного виробництва, запобігання простоям та технічним ризикам
Інноваційно-стійкий	Застосування в процесі управління підприємством інноваційних інструментів, зокрема логістичних
Соціальна складова	
Кадрово-стійкий	Постійна фінансова та соціальна підтримка персоналу підприємства, запровадження системи мотивації та стимулювання праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу
Доходно-стійкий	Забезпечення зростання заробітної плати персоналу підприємства, їх кар'єрне зростання
Екологічна складова	
Ресурсно-стійкий	Застосування енерго- і ресурсозберігаючих технологій та заходів щодо регулювання виробничої діяльності підприємства
Навколишньо-стійкий	Забезпечення зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, екологізація виробництва

**Рис. 3.1. Заходи удосконалення логістичної інфраструктури
ТОВ «Майстер Бургер»**

Джерело: розроблено автором

Серед напрямів розвитку логістичної інфраструктури підприємства необхідно закцентувати увагу на:

- впровадженні та розвитку цифрової логістики як одного з інструментів управління транспортними потоками;

- впровадження інформаційної системи SRM, перевагами якої є вдосконалення стратегії вибору постачальників, зменшення часу циклів постачання й бюджетів закупівель, вартості матеріальних ресурсів;
- оптимізація структури витрат на організацію логістичної діяльності та тривалість виробничого циклу;
- посилення позицій удосконалення управління взаємовідносинами з постачальниками на переговорах щодо умов контрактів тощо;
- необхідності постійного моніторингу споживчих переваг та оброблення відповідних даних;
- перехід до гнучких методів управління;
- впровадження чат-ботів як одного з найефективніших засобів забезпечення постійної клієнтської підтримки;
- формування системи контрактних взаємовідносин зі споживачами;
- впровадження CRM-системи як інструмента реалізації клієнтоорієнтованого підходу до логістичного сервісу та обслуговування споживачів у контексті концепції маркетингу взаємовідносин.

Серед інших напрямів розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер ББргер» слід виділити активізацію розвитку цифрового маркетингу й електронної комерції, оптимізації ризик-менеджменту через реалізацію принципів, методів, інструментів та всієї сукупності функцій управління комплексом послідовно здійснених логістичних процесів.

У сучасному світі розвиток електронного обміну даними та поширення використання мережі Інтернет ввели вагомі зміни у торгові операції підприємств. Для організацій використання електронного простору дає можливість збільшити ефективність маркетингу, а також спростити процес комунікації з цільовою аудиторією підприємства. Споживачам, з іншого боку, спростили процес пошуку та отримання інформації щодо товарів та послуг, які пропонує організація.

Зараз важко уявити підприємство без використання інформаційних технологій. Наразі, період розвитку економіки характеризується збільшенням

конкуренції на ринку. Для збереження конкурентоспроможності підприємства маркетологи та менеджери проводять дослідження можливостей організації щодо пристосування до нових умов ринку. Електронна комерція стала необхідним інструментом ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Аналізуючи вище наведене, можна сказати, що електронна комерція значно спрощує процес купівлі-продажу і є ефективною як для споживача, так і для організації. Таким чином, підприємство знаходить нові шляхи для підвищення показників ефективності та виведення виробництва на новий рівень.

До числа функціональних можливостей, реалізованих системами електронної комерції належать:

- оформлення замовлень за каталогами і прайс-листами (замовлення зберігаються в єдиній базі даних);
- зв'язок Інтернет-додатків з внутрішньою системою діловодства;
- самореєстрація користувачів;
- можливість продажу через Інтернет товарів різних категорій;
- оброблення замовлень за стандартною схемою (реєстрація, постачання, звітно-фінансові документи);
- проведення онлайн-платежів [2].

З наведених можливостей можна зрозуміти, що електронна комерція є ефективним допоміжним інструментом функціонування підприємства на ринку.

Отже, загальними засадами ефективної організації технологічних та виробничо-логістичних потоків у ТОВ «Майстер Бургер» мають бути:

- налагодження своєчасного та безперебійного надходження до виробничої підсистеми сировини та напівфабрикатів у необхідній якості, повному обсязі, у визначений час;
- раціональне розміщення виробничих приміщень та устаткування, максимальне використання їх можливостей;

- своєчасне виробництво готової продукції заданої якості та кількості за вимогами системи обслуговування.

Таким чином, для реалізації цілей та завдань підприємства доцільно впроваджувати комплекс управлінських дій на засадах логістичного управління.

Ймовірними наслідками розвитку логістичної інфраструктури підприємства є отримання синергетичного ефекту від скорочення часу виконання; зниження обсягів складських запасів, оптимізації використання виробничих, складських площ; зростання рівня задоволеності попиту та якості логістичного обслуговування; мінімізація витрат; оптимізація матеріальних, транспортних, інформаційних та фінансових потоків; адаптація організаційної культури, збільшення рівня рентабельності господарської діяльності підприємства загалом тощо.

3.2. Обґрунтування доцільності розвитку зовнішньої складової інфраструктури ТОВ «Мастер Бургер» та його вплив на основні показники діяльності підприємства

На сьогоднішній день в мережі Інтернет склався імідж «середовища безмежних можливостей», про те у ньому зовсім небагато напрямків для отримання доходів підприємствам. Один з них – створення Інтернет-магазину підприємства. Основна перевага Інтернет-магазинів – збільшення кількості покупців без залучення значних коштів.

Інтернет-магазин – це сукупність програм, що працюють на Web-сайті, за допомогою яких можна дистанційно вибрати товар з каталогу й оформити його замовлення. Згідно закону України «Про електронну комерцію», Інтернет-магазин – засіб для представлення або реалізації товару, роботи чи послуги шляхом вчинення електронного правочину (п. 8 частини першої ст. 3 зазначеного Закону).

Розглянемо нормативні документи, що регламентують діяльність Інтернет-магазинів.

Як бачимо, в Україні розроблена достатня нормативна база для провадження діяльності в мережі Інтернет.

Згідно законодавства України обов'язковим є розміщення наступної інформації в Інтернет-магазині (згідно ст. 7 Закону України «Про електронну комерцію») [33]:

- найменування підприємства, код ЄДРПОУ, місце розташування, контактні дані;
- порядок прийняття претензій, скарг, умови повернення товарів, ціни на продукцію.

У разі порушення цього правила до підприємства може бути застосовано штраф у розмірі 30% вартості одержаної для реалізації партії товару, виконаної роботи, наданої послуги, але не менше п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (85 грн.), та у разі коли відповідно до закону суб'єкт господарської діяльності не веде обов'язковий облік доходів і витрат – у розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (85 грн.).

Відкриття власного Інтернет-магазину для підприємства – це новий рівень обслуговування, що не тільки сприяє підвищенню продажів, але і покращує імідж підприємства в очах покупців та його логістичну інфраструктуру в цілому.

Так, на підставі функціонального завдання розробляється технічне завдання на створення Інтернет-магазину, в якому поєднуються програмні, дизайнерські й користувальницькі інтереси.

Структура Інтернет-магазину – формування безпосередньо структури сайту, так званого «дерева Інтернет-магазину», побудова ієрархії розділів Інтернет-магазину, підрозділів, рубрик Інтернет-магазину з урахуванням зручності наповнення, адміністрування, пошуку інформації в Інтернет-магазині.

Оптимізація навігації Інтернет-магазину – побудова навігації по Інтернет-магазину з урахуванням комфортності серфінгу Інтернет-магазину користувачем, розробка систем меню і підменю з урахуванням зручності користувачів – «юзабіліті».

Для зручності користування необхідно «уніфікувати» сторінки сайту. У нашому випадку, ліва частина сторінок буде містити локальні навігаційні елементи (пошукова форма), верхня і нижня частина – загальне навігаційне меню сайту (розділи Інтернет-магазину), а центральна зона сторінки – головна інформаційна зона, в якій відображається специфічна для даної сторінки інформація.

Основне меню Інтернет-магазину буде містити опції швидкого переходу по сторінках сайту.

Короткий список основних сторінок сайту:

- початкова сторінка (default.asp);
- реєстраційна форма (regForm.asp);
- сторінка результатів пошуку товарів (search.asp);
- сторінка з поточним замовленням (order.asp);
- список замовлень (orderList.asp).

Додаткові сторінки (доступні тільки менеджерам):

- список користувачів (userList.asp);
- картка товару (wareCard.asp).

Буде зроблена проста і гранично зручна навігація, з тим щоб користувач оперативно отримував відповіді, на будь-які питання з тематики сайту. Не знайшовши потрібної інформації, відвідувач може просто піти, так і не отримавши чіткого уявлення про потрібний ресурс.

Елементами, на основі яких пропонується побудувати взаємодію покупця з електронним магазином, є каталог товарів, додаткова довідкова інформація, робота з віртуальною корзиною, а також процедура реєстрації.

У процесі вибору продукції формується список відібраного товару – віртуальний торговий кошик. Як і у випадку з реальною кошиком, будь-який

товар за бажанням покупця може бути в будь-який момент вилучено з подальшим перерахуванням загальної вартості покупки. І необхідно, щоб поточний вміст кошика постійно відображався перед користувачем. Після закінчення вибору продукції настає момент оформлення замовлення з визначенням методу оплати і доставки, а також реєстрація покупця. У тих випадках, коли вибір умов доставки проведений покупцем заздалегідь, її вартість може відразу враховуватися при розрахунку загальної вартості покупки.

Реєстрація може відбуватися до або після вибору продукції. У першому випадку створюється реєстраційний вхід, яким можуть скористатися постійні клієнти магазину. Для них реалізується спеціальна система обслуговування і схема оплати. Можливість реєстрації після вибору товару дозволяє клієнтові зберегти анонімність і економить час, якщо він не прийняв рішення про покупку. Під час реєстрації система забезпечує безпеку особистої інформації покупця, користуючись при передачі даних захищеними методами, наприклад, протоколом SSL.

Процес обробки замовлення починається з перевірки наявності товару і його резервування. При відсутності частини замовлення система інформує покупця про можливу заміну чи затримку. Потім ініціюється запит до вибраної платіжній системі і при підтвердженні оплати відбувається оформлення замовлення на доставку продукції. Покупець зі свого боку може отримувати інформацію про його проходження.

Пропонуються наступні способи здійснення платежів:

- готівкою кур'єру при доставці товару або при візиті покупця в реальний заклад;
- банківським переказом, тобто шляхом перерахування коштів на розрахунковий рахунок;
- за допомогою платіжних систем Інтернету.

Пропонуються наступні способи доставки продукції ТОВ «Майстер Бургер» покупцю:

- кур'єрською службою;
- самовивозом – клієнт приїжджає за замовленим товаром сам.

Розрахуємо витрати і доходи від впровадження Інтернет-магазину для ТОВ «Майстер Бургер».

Витрати на розробку Інтернет-магазину залежать від вибору компанії-розробника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

ТОП-5 розробників Інтернет-магазинів в Україні за 2022 р.

№	Назва компанії	Рейтинг
1	ZR code	9820
2	Chernika	7014
3	Simplamarket	4276
4	RainbowLab	4078
5	InSales	3864

Джерело: складено автором

Отже, потрібно вибрати компанію за рівнем витрат на створення Інтернет-магазину.

Одноразові витрати на створення і впровадження Інтернет-магазину наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Одноразові витрати на створення і впровадження Інтернет-магазину

№	Витрати проекту	Вартість
1	Сервер HP ProLiant DL380 модель 407549-421	32 700
2	СУБД MySQL версії 4.1	8 000
3	Програма SENDMAIL	0
4	Ноутбук 2 шт.	60 000
5	Розробка сайту	20 000
6	Послуги Web-дизайнера	6 000
	Разом	126 700

Джерело: складено автором

ТОВ «Майстер Бургер» для відкриття Інтернет-магазину потрібно виділити приміщення, в якому буде розміщена офісна частина та склад для тимчасового зберігання замовленої продукції. Для цього ТОВ «Майстер Бургер» понесе витрати на облаштування окремого кабінету у сумі 25000

грн.

Щоб офіс Інтернет-магазину функціонував повноцінно, потрібне його відповідне облаштування, а саме потрібні офісні меблі, комп'ютер, оргтехніка, канцелярські товари.

Представимо витрати на придбання основних засобів у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на купівлю основних засобів для Інтернет-магазину

Основні засоби	Кількість	Вартість, грн.	Сума, грн.
Стіл офісний	2	2650	5300
Стілець офісний	4	800	3200
БФП Epson	1	3500	3500
Всього		12000	

Джерело: складено автором

Створення Інтернет-магазину регламентується ще і введенням його в експлуатацію та нарахуванням амортизації. Визначимо річну суму амортизаційних відрахувань у проектному періоді (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок проектних річних амортизаційних відрахувань

Основні засоби	Сума, грн.	Амортизаційні відрахування, грн.
Столи офісні	5 000	1 000
Стільці офісні	2 520	504
Ноутбуки	60 000	12 000
БФП Epson	3 500	700
Всього		14 204

Джерело: складено автором

Отже, річна сума проектних амортизаційних відрахувань становитиме 14 204 грн.

Розрахуємо витрати електроенергії для Інтернет-магазину ТОВ «Майстер Бургер», 8-годинний робочий день та 7-денний робочий тиждень при середньому споживанні світла 6 годин на день (табл. 3.5).

Порахуємо проектні витрати ТОВ «Майстер Бургер» на електроенергію для Інтернет-магазину, якщо вартість для підприємств 1 кВт-год становить

Таблиця 3.5

Розрахунок місячних витрат електроенергії для Інтернет-магазину

Показник	Кількість	Кіл-сть кВт-год	Кіл-сть кВт за добу (наближено)	Кіл-сть кВт-год на місяць
Ноутбуки	2	0,17	1,53	36,72
БФП Epson	2	0,15	1,35	32,4
Освітлення	3	0,36	2,16	51,84
Спліт	1	0,7	6,3	189
Всього	-	1,71	-	272,16

Джерело: складено автором

3,8 грн.: $3,8 * 272,16 * 12 = 1\,034,21$ грн.

Визначимо інші витрати на утримання Інтернет-магазину, враховуючи оплату праці персоналу офісу, вартість послуг провайдера, а також інші витрати (канцелярське приладдя, витрати на засоби підтримання чистоти в офісі, засоби гігієни, оскільки найм прибиральниці не передбачається, витрати на кулер тощо).

Заробітна плата персоналу офісу (1 особа) з урахуванням середньомісячної заробітної плати становитиме 14 500 грн.

Тоді річні витрати на заробітну плату становитимуть:

$$14\,500 * 12 = 174\,000 \text{ грн.}$$

Нарахування на заробітну плату (22%) складуть:

$$174\,000 * 0,22 * 12 = 38\,280 \text{ грн.}$$

Загалом витрати на оплату праці становитимуть:

$$174\,800 + 38\,280 = 212\,280 \text{ грн.}$$

Річна вартість послуг провайдера при класичному тарифному плані становитиме: $350 * 12 = 4\,200$ грн.

Витрати на канцелярське приладдя, засоби підтримання чистоти, засоби гігієни, кулер визначимо в розмірі 3 500 грн.

Визначимо витрати на реалізацію проєктного рішення з відкриття Інтернет-магазину ТОВ «Майстер Бургер» для першого проєктного періоду:

$$25\,000 + 14\,204 + 1\,034,21 + 212\,280 + 4\,200 + 3\,500 = 260\,218,2 \text{ грн.}$$

Враховуючи досвід закладів швидкого харчування, що здійснили впровадження на підприємстві електронної комерції, прогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг ТОВ «Майстер Бургер» на 8,5%. Якщо враховувати середнє значення прогнозу, то додаткова чиста виручка від реалізації продукції та послуг ТОВ «Майстер Бургер» у проєктному періоді становитиме:

$$9\,993,4 * 8,5\% = 849,44 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозне значення чистої виручки у проєктному періоді становитиме: $9\,993,4 + 849,44 = 10\,842,84$ тис. грн.

Відкриття Інтернет-магазину також матиме вплив на собівартість реалізованої продукції у проєктному році, оскільки зростання прогнозного обсягу реалізації продукції можливим буде за умови відповідного зростання обсягу виробництва продукції ТОВ «Майстер Бургер».

Собівартість реалізованої продукції та послуг у 2022 р. становила 6815,3 тис. грн., у разі зростання виробництва на 8,5% її прогнозне значення у проєктному періоді становитиме:

$$6\,815,3 * 1,085 = 7\,394,6 \text{ тис. грн.},$$

а її приріст буде дорівнювати 579,3 тис. грн.

Крім того, із впровадженням Інтернет-магазину ТОВ «Майстер Бургер» понесе інші операційні витрати в розмірі 260,22 тис. грн.

Розрахуємо проєктне значення фінансового результату до оподаткування як різницю доходами та витратами підприємства:

$$10\,842,84 + 3\,264,1 - 7\,394,6 - 6\,655,82 = 56,52 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо проєктне значення величини податку на прибуток, ставка якого згідно до українського законодавства становить 18%:

$$56,52 * 0,18 = 10,17 \text{ тис. грн.}$$

Проєктна величина чистого прибутку становитиме:

$$56,52 - 10,17 = 46,35 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо проєктні результати від впровадження Інтернет-магазину для ТОВ «Майстер Бургер» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Проектні результати від впровадження Інтернет-магазину
для ТОВ «Майстер Бургер», тис. грн.**

№	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції та послуг	849,44
2.	Приріст собівартості продукції, послуг	579,3
3.	Приріст інших операційних витрат	260,22
4.	Приріст прибутку від реалізації продукції, послуг	9,92
5.	Приріст чистого прибутку	8,15

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що в результаті реалізації запропонованого рішення ТОВ «Майстер Бургер» зможе отримати у проектному році приріст чистого доходу від реалізації продукції та послуг в розмірі 849,44 тис. грн, приріст прибутку від реалізації продукції, послуг в розмірі 579,3 тис. грн, а також приріст чистого прибутку в розмірі 8,15 тис.грн., що говорить про доцільність впровадження заходу щодо удосконалення логістичної інфраструктури підприємства.

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ «Мастер Бургер» покажемо в таблиці 3.7.

Дослідження впливу запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ «Мастер Бургер» показало, що у проектному році відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства на 849,44 тис. грн. (8,5%). Проектом передбачено також зростання собівартості реалізованої продукції на 579,3 тис. грн., пов'язане з розширенням операційної діяльності підприємства.

Позитивним також має стати зростання у проектному році фінансового результату до оподаткування на 9,92 тис. грн. (21,28%), а також чистого прибутку на 8,15 тис. грн (21,32%) у порівнянні з базовим роком.

Крім того, слід зазначити, що перші два місяці доцільно, щоб Інтернет-магазин активно рекламувався в електронних ресурсах.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності

ТОВ «Мастер Бургер»

Показники	Одиниці виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9993,4	10842,84	849,44	8,50
Інші доходи	тис. грн.	3264,1	3264,1	0	0,00
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6815,3	7394,60	579,30	8,50
Інші операційні витрати	тис. грн.	6395,6	6655,82	260,22	4,07
Інші витрати	тис. грн.	0	0	0	0,00
Разом витрати	тис. грн.	13210,9	14050,42	839,52	6,35
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	46,6	56,52	9,92	21,28
Податок на прибуток	тис. грн.	8,4	10,17	1,77	21,11
Чистий прибуток	тис. грн.	38,2	46,35	8,15	21,32
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	8267,9	8267,9	0,00	0,00
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	7713,65	7713,65	0,00	0,00
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	7419,8	7532,50	112,70	1,52
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	10	11	1,00	10,00
Витрати на 1 грн. доходів	грн.	0,9965	0,9960	0,00	-0,05
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	тис. грн./грн.	1,35	1,44	0,09	6,88
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	тис. грн./ос.	999,34	985,71	-13,63	-1,36
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	0,38	0,43	0,05	-
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	0,46	0,56	0,10	-
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	0,50	0,60	0,11	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Мастер Бургер»

Більшість споживачів ТОВ «Майстер Бургер» є підписниками в Інстаграм, тому саме тут мають відбуватися постійні нагадування про відкриття Інтернет-магазину та представлятись лінки.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження електронної комерції у ТОВ «Майстер Бургер» через відкриття Інтернет-магазину є одним з напрямів удосконалення логістичної інфраструктури підприємства.

У процесі планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства шляхом впровадження проєкту по запуску Інтернет-магазину та розвиток напрямку електронної комерції у ТОВ «Майстер Бургер» необхідно обґрунтувати та підготувати проєкт. З цією метою доцільно дотримуватися таких послідовних етапів:

1) передпроєктна підготовка (аналітичний етап) – передбачає формування інформаційної бази для проєктування;

2) проєктна діяльність – передбачає безпосередню розробку проєкту на основі зібраних та проаналізованих даних ринку громадського харчування та його тенденцій під час військового стану в країні, спрямованого на досягнення кінцевої мети;

3) реалізація проєкту – розробка рекомендацій щодо впровадження і реалізації механізму із впровадження Інтернет-магазину.

Також слід зазначити, що у підприємства на кожному етапі будуть свої цілі та завдання.

Проєктування та планування розвитку логістичної інфраструктури необхідно починати з ретельного дослідження поточної ситуації, аналіз якої полягає в оцінці впливу факторів зовнішнього середовища, вивченні наявної логістичної системи, а також виявленні змін, які необхідно здійснити.

Дослідження слід проводити шляхом ситуаційного аналізу, за допомогою якого визначається внутрішній порядок логістичної інфраструктури, оцінюється ринкове та конкурентне середовище підприємства.

При відкритті Інтернет-магазину в ТОВ «Майстер Бургер» необхідно внести зміни в організаційну структуру. Зокрема, слід залучити фахівця в галузі електронної торгівлі, а також призначити керівника Інтернет-проєкту, відповідального за успіх торгової діяльності через мережу Інтернет. Отже, доцільно створити підрозділ для ведення електронного бізнесу.

Етапи впровадження Інтернет-магазину в діяльність ТОВ «Майстер Бургер» представлено на рисунку 3.2.

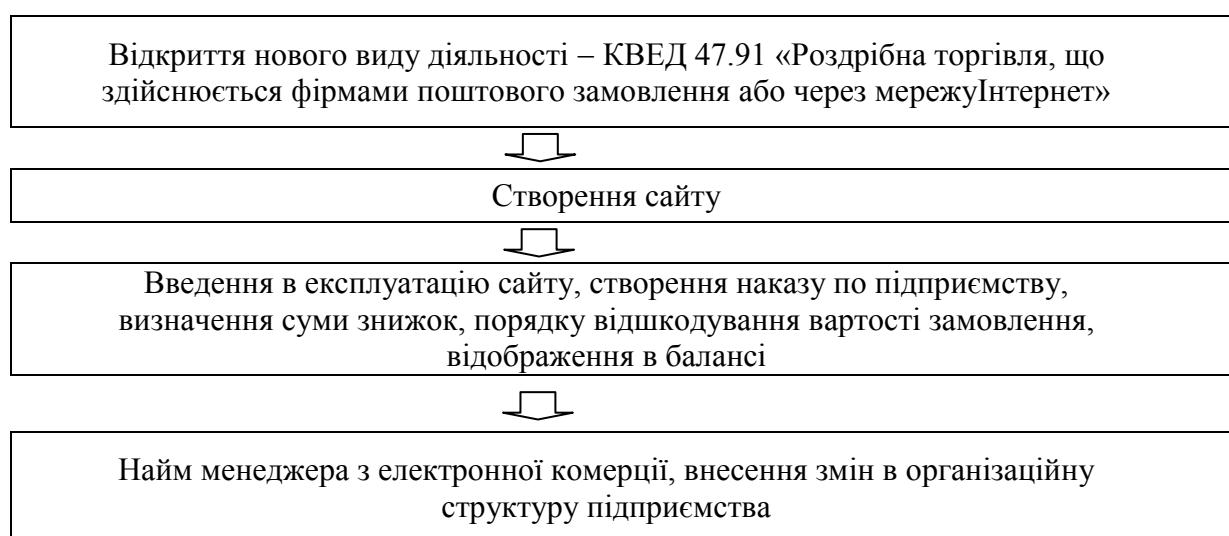


Рис. 3.2. Етапи впровадження Інтернет-магазину в діяльність ТОВ «Майстер Бургер»

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Майстер Бургер», що не здійснювало раніше свою діяльність в мережі Інтернет, потрібно реєструвати новий вид діяльності – КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» групи КВЕД 47.9 «Роздрібна торгівля поза магазинами» ДК 009:2010.

Управлінське забезпечення запропонованого рішення для ТОВ «Майстер Бургер» передбачає упорядкування відповідних заходів, встановлення відповідальних за проведення операцій, визначити документи, які відображатимуть результати проведених заходів.

Процедура створення й обслуговування Інтернет-магазину ТОВ

«Майстер Бургер» є саме внутрішнім документом підприємства, що в свою чергу регламентує порядок здійснення операційної діяльності.

Дана процедура розробляється для її використання працівниками ТОВ «Майстер Бургер» для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відповідальним за впровадження та актуалізацію даної процедури є керуючий ТОВ «Майстер Бургер».

Представимо етапи управлінсько-організаційного забезпечення реалізації програми розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер» та впровадження обгрунтованого заходу, відповідальних виконавців за реалізацію певного етапу, а також документи в яких знайде відображення реалізація певного етапу з впровадження Інтернет-магазину на підприємстві. Для цього складемо таблицю 3.8.

На основі даних таблиці сформуємо висновки про те, які ресурси потрібно буде залучити ТОВ «Майстер Бургер», щоб забезпечити впровадження та функціонування Інтернет-магазину як напряму розвитку зовнішньої складової логістичної інфраструктури підприємства:

- 1) сучасні технології в галузі електронної комерції, що можливим буде за рахунок співпраці з компанією-розробником Інтернет-магазину;
- 2) сучасні технічні засоби та програмне забезпечення для швидкої та якісної реалізації запропонованого рішення;
- 3) потрібно здійснити найм працівника, відповідального за функціонування Інтернет-магазину;
- 4) фінансові ресурси на реалізацію запропонованого рішення;
- 5) оперативність, достовірність і повнота аналітичної інформації, що дозволить розробити, приймати та впроваджувати виважені управлінські рішення.

Оскільки проєкт передбачає найм працівника, відповідального за функціонування Інтернет-магазину, то необхідно відобразити проєктні зміни в організаційній структурі управління ТОВ «Майстер Бургер».

Таблиця 3.8

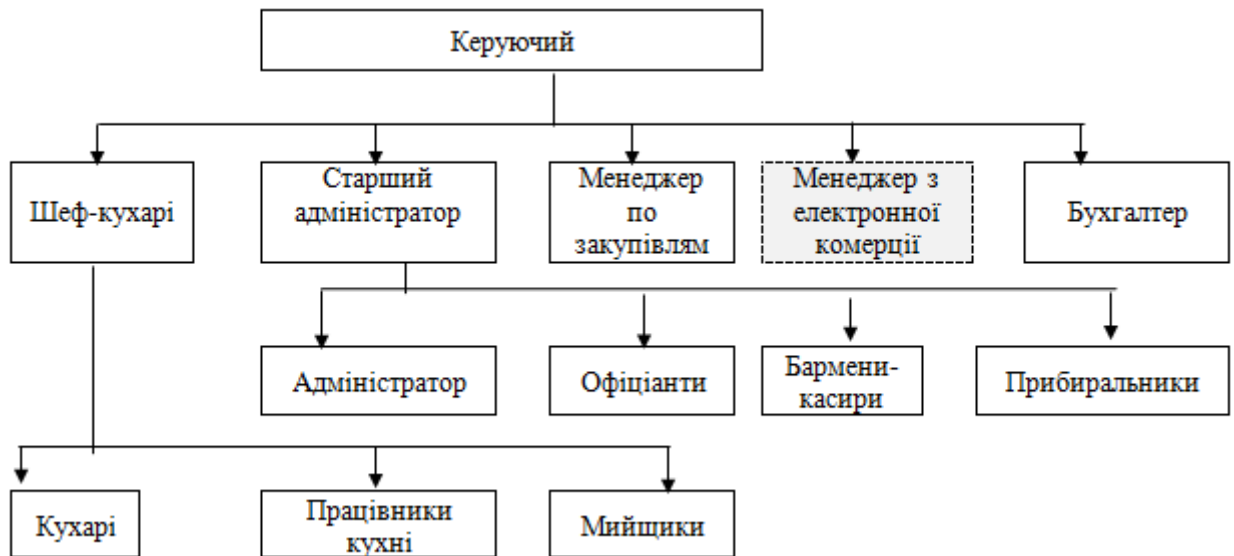
Управлінсько-організаційне забезпечення реалізації програми розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер»

№	Етап	Характеристика етапу	Відповідальний виконавець	Документ, в якому фіксується результат етапу
1	Аналіз ефективності логістичної інфраструктури підприємства	Передбачає формування інформаційної бази для проектування	Менеджер	Аналітичний звіт
2	Розробка програми розвитку логістичної інфраструктури	Проектування заходів з розвитку логістичної інфраструктури	Менеджер	Програма
3	Затвердження програми розвитку зовнішньої складової логістичної інфраструктури	Передбачає розробку наказу щодо термінів виконання етапів	Керуючий	Наказ
4	Дослідження умов надання послуг компанії зі створення та впровадження Інтернет-магазину	Передбачає аналіз та формування бази компаній-розробників Інтернет магазинів	Адміністратор	Аналітичний звіт
5	Вибір та укладання угоди з компанією-розробником Інтернет-магазину	Передбачає реалізацію контрактної діяльності щодо отримання послуг зі створення сайту	Керуючий	Розпорядження Угода
6	Найм спеціаліста з електронної комерції	Передбачає пошук та працевлаштування працівника, відповідального за функціонування Інтернет-магазину	Керуючий	Наказ
7	Створення механізму особистої зацікавленості відповідального за електронну комерцію за залучення нових клієнтів	Передбачає використання засобів матеріального стимулювання	Старший адміністратор	Інструкції. Вказівки. Вимоги
8	Створення ефективної системи зворотного зв'язку зі споживачами	Передбачає розробку напрямів та засобів досягнення приросту клієнтської бази підприємства	Менеджер з електронної комерції	Наказ

Джерело: складено автором

Проектну організаційну структуру управління ТОВ «Майстер Бургер» представимо за допомогою рисунку 3.3.

Крім того, слід зауважити, що механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції: прийняття



**Рис. 3.3. Проектна організаційна структура управління
ТОВ «Майстер Бургер»**

Джерело: розроблено автором

управлінських рішень на основі інформації, яка стосується реального стану логістичної інфраструктури підприємства; регулювання логістичних потоків; здійснення контролю щодо виконання логістичних операцій та функціонування логістичної системи; планування логістичної системи підприємства та оптимізація бізнес-процесів у ній; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства.

Також логістичне управління має цілком конкретні переваги, зокрема його впровадження у систему менеджменту ТОВ «Майстер Бургер» сприятиме:

- зниженню ресурсовитрат за рахунок раціонально організованої логістичної системи та забезпечення ефективності управління;
- максимальному задоволенню потреб споживачів за рахунок глибокого розуміння їх вимог до якості, сервісу, умов надання послуг;
- створенню можливостей реконструювання процесів виконання замовлень з метою покращання показників систем постачання, виробництва та обслуговування;

- мінімізації часу на формування, організацію логістичних бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та ін.

Отже, забезпечення сталого розвитку підприємства, стабільності результатів його діяльності, досягнення цілей, що відповідають інтересам власників і суспільства в цілому, неможливе без розробки і впровадження комплексу стратегічних заходів, реалізація яких обумовлюється рівнем логістичної інфраструктури.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення принципів стійкого розвитку, пропонуємо використовувати напрями удосконалення логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер», які включають такі складові: економічну, соціальну та екологічну.

Для реалізації цілей та завдань підприємства доцільно впроваджувати комплекс управлінських дій на засадах логістичного управління.

На сьогоднішній день в мережі Інтернет склався імідж «середовища безмежних можливостей», про те у ньому зовсім небагато напрямків для отримання доходів підприємствам. Один із них – створення Інтернет-магазину підприємства. Основна перевага Інтернет-магазинів – збільшення кількості покупців без залучення значних коштів. У процесі планування розвитку логістичної інфраструктури підприємства шляхом впровадження проєкту запуску Інтернет-магазину і розвитку напрямку електронної комерції у ТОВ «Майстер Бургер» необхідно обґрунтувати та підготувати проєкт.

Для ТОВ «Майстер бургер», що не здійснювало раніше свою діяльність в мережі Інтернет, потрібно реєструвати новий вид діяльності – КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» групи КВЕД 47.9 «Роздрібна торгівля поза магазинуми» ДК 009:2010.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістична інфраструктура відображає той склад суб'єктів ринку, з якими у підприємства встановлено взаємовідносини та які є дійсними чи потенційними учасниками логістичних ланцюгів. Будь-які зміни в ринковій інфраструктурі викликають зміни в логістичній інфраструктурі. В результаті підприємства змушені корегувати власні рішення у відповідності до змін логістичної інфраструктури або максимально швидко адаптуватися до змін її кон'юнктури.

Логістична інфраструктура – це система засобів просторовочасового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків за допомогою створення потенціалу відповідних логістичних послуг. Таке визначення розкриває роль логістичної інфраструктури для забезпечення управління не лише матеріальними потоками, але й фінансовими та інформаційними потоками. В ньому чітко відображено роль логістичної інфраструктури у напрямі супроводження логістичних послуг підприємств. Однак в умовах логістизації господарської діяльності, коли промислове підприємство функціонує у вигляді логістичної системи, воно спроможне надавати і використовувати не тільки логістичні послуги, але й багато інших.

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють фінансові потоки в середовищі функціонування логістичної системи промислового підприємства. Сам факт поділу логістичної інфраструктури на складові не викликає заперечень, адже враховує принципи системного підходу.

Внутрішні і зовнішні складові знаходять своє відображення у видах логістичної інфраструктури. Їх пропонується поділяти на такі види: виробнича, інформаційна, транспортна, складська, контрагентська,

фінансово-кредитна, економіко-правова, екологічна.

Формування логістичної інфраструктури повинно базуватись на принципах раціоналізму, системності, комплексності, балансу інтересів суб'єктів ринку, орієнтації на задоволення потреб споживачів.

Основним результатом роботи логістичної інфраструктури повинно стати мінімізація витрат на обслуговування матеріальних потоків.

Оперативне логістичне планування в термінах і деталях конкретизує і створює передумови для реалізації планів на найвищому стратегічному рівні.

Логістичне планування – це систематичний процес встановлення цілей логістики, вибору шляхів їх досягнення, прийняття управлінських рішень та прогнозування наслідків цих дій. Звернемо увагу на узагальнене планування. Узагальнене планування відноситься до категорії тактичних рішень, під час яких прогнозний попит трансформуються в графіки за видами діяльності.

Отже, для організації ефективного планування логістичної системи підприємства створюється система планування, тобто впорядкована структура окремих видів планування. До найпоширеніших методів розробки планів належать: узгодження, коригування попередніх планів, різні інтуїтивно зрозумілі та графічні методи, розрахунки в електронних таблицях, моделювання, експертні системи, математичні моделі (математичне програмування, мережеве планування тощо).

Аналіз ринку швидкого харчування свідчить, що все більше закладів, орієнтованих на швидку їжу, намагаються вирости до ресторанів низького або навіть середнього рівня, розширюючи асортимент і підвищуючи якість обслуговування.

Фуд-корт став звичайним елементом гарного торгово-розважального центру, що працює на користь як рестораторам, так і ріелторам.

Після жорстокого великомасштабного вторгнення РФ українським підприємствам довелося адаптуватися до військових реалій у стресових

умовах. Після двох років пандемії для ресторанного бізнесу це стало ще одним випробуванням. Термін стратегічного планування у більшості ресторанів зараз – не більше тижня, а для деяких – 2-3 дні. Основна комерційна задача для бізнесу – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично.

За даними операторів ринку, кількість закладів громадського харчування, які «закрилися через війну», станом на вересень 2022 року склала близько 7 тис. ТОВ «Мастер Бургер» – це заклад ресторанного господарства з широким асортиментом продукції власного виробництва та покупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів.

Заклади «Master Burger» працюють за системою НАССР, готують тільки свіже не заморожене м'ясо, додають на 70% більше овочів, підсолюють морською сіллю, а також не використовують будь-які підсилювачі смаку.

У цьому ресторані реалізована максимальна автоматизація, в тому числі, замовлення без касира.

Дослідження основних показників діяльності ТОВ «Мастер Бургер» показало, що у 2022 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства на 7136,8 тис. грн. (249,84%). У 2022 р. відбулося зростання інших доходів підприємства на 2007,8 тис. грн. (159,82%). Значним було також зростання собівартості реалізованої продукції на 5251,7 тис. грн. (335,87%), що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства.

У логістичній інфраструктурі ТОВ «Майстер Бургер» першочергову роль відіграє планування завантаження клієнтських зал, яке здійснюється, як правило, на основі прогнозу відвідуваності, який не може бути стовідсотково точним.

Не всі із існуючих в теорії каналів збуту використовуються у ТОВ «Мастер Бургер».

Такий канал збуту, як Інтернет-продажі є досить перспективним

напрямок розвитку електронної комерції і заслуговує на увагу зі сторони підприємства.

Електронна комерція значно спрощує процес купівлі-продажу і є ефективною як для споживача, так і для організації. Таким чином, підприємство знаходить нові шляхи для підвищення показників ефективності та виведення виробництва на новий рівень.

Для забезпечення принципів стійкого розвитку, пропонуємо використовувати напрями удосконалення логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер», які включають такі складові: економічну, соціальну та екологічну.

Головною метою розвитку логістичної інфраструктури ТОВ «Майстер Бургер» має стати забезпечення наявності необхідного асортименту продукції власного виробництва та покупних товарів у потрібній кількості й асортименті, встановленої якості, в необхідному місці й у визначений час, у максимально можливому ступені підготовлених до виробничого процесу при заданому рівні логістичних витрат.

Забезпечення розвитку та функціонування логістичної інфраструктури підприємства повинен відбуватися з урахуванням матеріальних, фінансових та організаційних факторів.

Відкриття власного Інтернет-магазину для підприємства – це новий рівень обслуговування, що не тільки сприяє підвищенню продажів, але і покращує імідж підприємства в очах покупців та його логістичну інфраструктуру в цілому.

Елементами, на основі яких пропонується побудувати взаємодію покупця з електронним магазином, є каталог товарів, додаткова довідкова інформація, робота з віртуальною корзиною, а також процедура реєстрації.

Дослідження впливу запропонованого рішення на основні показники діяльності ТОВ «Мастер Бургер» показало, що у проектному році відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції товариства на 849,44 тис. грн. (8,5%). Проектом передбачено також зростання собівартості

реалізованої продукції на 579,3 тис. грн., пов'язане з розширення операційної діяльності підприємства.

Позитивним також має стати зростання у проектному році фінансового результату до оподаткування на 9,92 тис. грн. (21,28%), а також чистого прибутку на 8,15 тис. грн. (21,32%) у порівнянні з базовим роком.

Управлінське забезпечення запропонованого рішення для ТОВ «Майстер Бургер» передбачає упорядкування відповідних заходів, встановлення відповідальних за проведення операцій, визначити документи, які відображатимуть результати проведених заходів.

Процедура створення й обслуговування Інтернет-магазину ТОВ «Майстер Бургер» є саме внутрішнім документом підприємства, що в свою чергу регламентує порядок здійснення операційної діяльності.

Механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції: прийняття управлінських рішень на основі інформації, яка стосується реального стану логістичної інфраструктури підприємства; регулювання логістичних потоків; здійснення контролю щодо виконання логістичних операцій та функціонування логістичної системи; планування логістичної системи підприємства та оптимізація бізнес- процесів у ній; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз споживання продуктів харчування horeca. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-potrebleniya-produktov-pitaniya-v-horeca-2022-god>.
2. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 118-131. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11171>.
3. Банько В. Логістика: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2013. 345 с.
4. Божанова В.Ю. Логістична діяльність підприємства: інновації та Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
5. Бондаренко О.С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2015. С. 51-55. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2015/13.pdf.
6. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1 (18) 2020. С. 78-81. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/16.pdf.
7. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
8. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури. *Економічні науки*. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. Вип. 7 (26). Ч. 4. С. 103-108.
9. Довба М.О. Стратегія розвитку логістичної інфраструктури прикордонних територій: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01. Ін.-т регіон, досліджень НАН України. Львів, 2006. 22 с.
10. Економіка логістичних систем =: монографія / М. Васелевський та ін.; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіна. Львів: Львівська політехніка,

2008. 596 с.

11. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 494-498.

12. Ільченко Н.Б., Фреюк О.В. Логістика електронної комерції моделі В2С. *Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect*. 2nd ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2020. Р. 86-107.

13. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 284 с.

14. Карий О.І., Подвальна Г.В. Логістична інфраструктура України у світових рейтингах. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 873. С. 41-49.

15. Колодізева Т., Руденко Г. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 292 с.

16. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

17. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 848 с.

18. Крикавський Є., Чернописька Н. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009. 107 с.

19. Крикавський Є.В. Логістичне управління. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. 683 с.

20. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Савенко О.А., Нечипоренко К.В. Уосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт* № 7-8, 2021. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/10.pdf.

21. Логістика в Україні: новини компаній, аналітика, дослідження, PR. URL: <https://logistics-ukraine.com/>.

22. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С. та ін. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
23. Логістика: підручник для студентів економічних спеціальностей / М.А. Цейтлін та ін. Суми: Територія, 2021. 220 с.
24. Логістичний портал Logist.fm. URL: <https://logist.fm>.
25. Логістичний портал Logisticpoint. URL: <https://logisticpoint.net/>.
26. Логутова, Т.Г., Полторацький М.М. Логістична інфраструктура як складова частина об'єднання промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць ДВНЗ «ПДТУ»*. Вип. 15. 2017. С. 288-292.
27. Малютин А.А. Електронна комерція та її роль у сучасній економіці. *Економіка та суспільство*. 2016. № 12. С. 177-181. URL: <https://readera.org/jelektronnaia-kommercija-i-ee-rol-v-sovremennoj-jekonomike-140117509>.
28. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
29. Організація та проектування логістичних систем: підручник / М. Денисенко та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 336 с.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
31. Палійчук Є.С., Булеца О.В. Стан розвитку логістичної інфраструктури в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5767>.
32. Петухова О. М., Репіч Т.А. Комерційна логістика. Навч посіб. К.: НУХТ, 2022. 263 с.
33. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
34. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm.

35. Савіна Н.Б. Інфраструктура логістичних процесів економічної діяльності. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 198-202.

36. Сазонтов Б.А. Напрями удосконалення логістичної інфраструктури підприємства. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених*: зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14-16 грудня 2022 р. / ред. Є.І. Сокол; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. С. 215-216.

37. Смирнов І.Г. Логістика та управління ланцюжками поставок у ресторанному бізнесі: тенденції посткризового періоду. *Вісник харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1086.

38. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

39. Соколовський С.А., Науменко М.О. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245.

40. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_11.

41. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. Київ: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.

42. Топалова І.А. Особливості формування логістичної інфраструктури регіональних товарних ринків. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 58. С. 22-31.

43. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217-226. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2586/1/Tryfonova.pdf>.

44. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств.

Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 219-227. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/34.pdf.

45. Уткіна Ю.М., Беседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 186-194.

46. Фалович В.А. Використання засобів логістичної інфраструктури в ланцюгу поставок. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 389-395.

47. Федішин І.Б. Електронний бізнес та електронна комерція : опорний конспект лекцій для студентів напрямку «Менеджмент» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 97 с.

48. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.

49. Циброва А.В. Роль електронної комерції в розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 143-145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/28.pdf.

50. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 296-300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_48.

51. Шкробот М.В., Моргонюк А.А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 849-854.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАСТЕР БУРГЕР"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРНОУ	Коди
Територія	м.Київ		за КАТОТТГ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	43183443
Вид економічної діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна		за КВЕД	U480000000000036424
Середня кількість працівників, осіб	12			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			68.20
Адреса, телефон	вулиця Курчатова, буд. 9/21, кв. 44, м. Київ, 02166			4053330

I.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	4 753,2	7 132,6
первісна вартість	1011	4 755,6	8 382,9
знос	1012	(2,4)	(1 250,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 753,2	7 132,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1,8	6,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	260,5	365,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	0,6	0,6
Усього за розділом II	1195	262,9	372,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 016,1	7 504,8
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	4 550,6	6 642,5
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45,9	67,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 696,5	6 810,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	64,6	312,3
розрахунками з бюджетом	1620	0,8	26,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0,5	11,3
розрахунками з оплати праці	1630	2,5	45,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	251,2	299,3
Усього за розділом III	1695	319,6	694,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 016,1	7 504,8

Додаток Б

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 856,6	786,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	1 256,3	10,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 112,9	797,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 563,6)	(698,6)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 523,0)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 086,6)	(698,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	26,3	98,8
Податок на прибуток	2300	(4,7)	(5,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	21,6	93,5

ЕП Проценко
Ярослав
Володимирович

Керівник _____

(підпис)

Проценко Ярослав Володимирович _____

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність малого підприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАСТЕР БУРГЕР"	за ЄДРНОУ	2023	01 01
Територія <u>Київ</u>	за КАТОГТГ ¹	43183443	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою організацією</u>	за КОПФГ	1480000000000336424	
Вид економічної діяльності <u>Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>10</u>		68.20	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Курчатова, буд. 9/21, кв. 44, м. Київ, 02166</u>			4053330

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	7 132,6	7 707,0
первісна вартість	1011	8 382,9	8 996,5
знос	1012	(1 250,3)	(1 289,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 132,6	7 707,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	6,3	698,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365,3	601,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	23,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	0,6	0,6
Усього за розділом II	1195	372,2	1 324,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 504,8	9 031,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року		На кінець звітнього періоду	
		3	4	3	4
1	2	3	4	3	4
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0		
Додатковий капітал	1410	6 642,5	8 441,8		
Резервний капітал	1415	-	-		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	67,5	75,5		
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)		
Усього за розділом I	1495	6 810,0	8 617,3		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-		
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-		
товари, роботи, послуги	1615	312,3	284,9		
розрахунками з бюджетом	1620	26,6	74,3		
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-		
розрахунками зі страхування	1625	11,3	11,0		
розрахунками з оплати праці	1630	45,3	43,5		
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-		
Інші поточні зобов'язання	1690	299,3	-		
Усього за розділом III	1695	694,8	413,7		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-		
Баланс	1900	7 504,8	9 031,0		

Додаток Д

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД
		За звітний період	1801007
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 993,4	2 856,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	3 264,1	1 256,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 257,5	4 112,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 815,3)	(1 563,6)
Інші операційні витрати	2180	(6 395,6)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(2 523,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 210,9)	(4 086,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	46,6	26,3
Податок на прибуток	2300	(8,4)	(4,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	38,2	21,6

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

ЕП Проценко
Ярослав
Володимирович

Проценко Ярослав Володимирович
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад