

УДК 359.09

Ігор Смирнов

Ihor Smyrnov

**ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮЖКАМИ ПОСТАВОК ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ****LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A FACTOR OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF RESTAURANT BUSINESS IN MODERN CONDITIONS**

*Розкрито світові тенденції використання логістики та управління ланцюжками поставок у сучасному ресторанному бізнесі. Охарактеризовано досягнення таких відомих міжнародних компаній у сфері ресторанної логістики та ланцюжків постачання, як «HAVI Logistics» (Данія), рестораних мереж «Chipotle» (США), «Darden» (США). Показано, що ресторанна логістика та управління ланцюжками поставок у ресторанному бізнесі здатні об'єднати, на перший погляд, несумісні речі: підвищити якість страв, забезпечити їхню безпеку та, одночасно, знизити супутні витрати.*

**Ключові слова:** ресторанна логістика, ланцюжки поставок, ресторанний бізнес, безпека страв, супутні витрати.

*Раскрыты мировые тенденции использования логистики и управления цепочками поставок в современном ресторанном бизнесе. Дана характеристика достижениям таких известных международных компаний в сфере ресторанной логистики и цепочек поставок, как «HAVI Logistics» (Дания), ресторанных сетей «Chipotle» (США), «Darden» (США). Показано, что ресторанная логистика и управление цепочками поставок в ресторанном бизнесе способны объединить, на первый взгляд, несовместимые вещи: повысить качество блюд, обеспечить их безопасность и, одновременно, понизить сопутствующие затраты.*

**Ключевые слова:** ресторанная логистика, цепочки поставок, ресторанный бизнес, безопасность блюд, сопутствующие затраты.

*Global trends of using logistics and supply chain management in today's restaurant business are revealed. The achievements of such well-known international companies in the field of restaurant logistics and supply chains as «HAVI Logistics» (Denmark), restaurant networks «Chipotle» (U.S.A), «Darden» (U.S.A) are characterized. It is shown that restaurant logistics and supply chain management in restaurant business can combine seemingly incompatible things: to improve the quality of food, to ensure it's safety and, simultaneously, to reduce associated costs.*

**Key words:** restaurant logistics, supply chains, restaurant business, food safety, associated costs.

**Постановка проблеми.** Логістика та управління ланцюжками поставок у ресторанному бізнесі стають останнім часом все більш затребуваними. І це не дивно, адже сектор масового харчування має своєю основою ефективно постачання різних сільськогосподарських продуктів, напівфабрикатів, готової харчової продукції тощо, які повинні надійти до ресторанів у відповідній якості, обсязі, стані, на певний час, за певними цінами. Цей перелік уже свідчить про необхідність логістики як чинника ефективно організації усього ресторанного господарства і процесів постачання та зберігання зокрема. Значення та цінність логістики в ресторанному бізнесі зростає нині – у посткризовий період. Відповідно підвищену актуальність має розкриття особливостей та переваг ресторанної логістики у кризовий та посткризовий періоди, аналіз досвіду успішного застосування логістичних підходів міжнародними ресторанами ланцюгами та компаніями з логістичного аутсорсингу, можливостей логістики у вирішенні важливих питань функціонування ресторанного бізнесу, а саме, підвищення якості послуг, забезпечення безпеки харчування, зниження витрат. Саме цим питанням присвячується стаття.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Літературні джерела та публікації з теми статті є нечисленними і охоплюють праці М. Зубар, М. Григорак [1], І. Г. Смирнова [2; 3] та електронні джерела, які стосуються логістики ресторанних компаній [4; 5; 6].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття сучасних світових тенденцій розвитку і переваг ресторанної логістики та управління ланцюжками поставок у ресторанному бізнесі, а також досягнень у сфері логістики відомих міжнародних компаній – ресторанних мереж та логістичних операторів.

**Виклад основного матеріалу.** Світова економічна криза 2008 – 2009 рр. не минула Україну, зокрема, ресторанний бізнес, який почав гарячкові пошуки тієї «рятункової соломинки», яка б забезпечила виживання ресторанних компаній та їхніх підприємств за непростих кризових та посткризових умов. Для багатьох ресторанів такою «соломинкою» виявилася логістика, опанування теорією та методами якої та їх впровадження у ресторанний бізнес стало визначальною ознакою успішних проєктів у галузі масового харчування України останнього часу. Логістика нині все ширше використовується ресторанами не тільки в ефективній організації процесів постачання (постачальницька логістика в ресторанному бізнесі), але й в інформаційному забезпеченні, створенні та управлінні ланцюжками постачання й інтегрованими логістичними системами ресторанних підприємств та компаній. Такі тенденції розвитку ресторанної логістики в Україні передбачалися автором ще в 2009 – 2010 рр., незважаючи на те, що тоді логістика в ресторанному бізнесі України була «terra incognita» [6].

Отже, останнім часом найбільш інформовані українські ресторатори почали спішно вивчати закордонний досвід застосування логістичних підходів у ефективній організації ресторанного господарства, зокрема, в процесах постачання. Приміром, данська логістична фірма HAVI Logistics [4] спеціалізується на наданні логістичних послуг з постачання таким мережам масового харчування, як мережа стейк-хаусів «Bone's» (Данія, з 2004 р.); мережа мінімаркетів на бензозаправках «British Petroleum» (BP) у Голландії та Польщі, де HAVI Logistics постачає весь асортимент свіжих, охолоджених та заморожених продуктів, а також тютюнових виробів (відповідно – з 2005 та 2008 рр.); мережа кав'ярень «Coffeeheaven» у Центральній Європі, зокрема, в Польщі, де це один із найбільш популярних споживчих брендів («Coffeeheaven» створена у 1999 р. згідно з концепцією кав'ярні, що відповідає сучасному стилю життя, де каву та їжу подають у релаксованих та стильних умовах); найбільша світова мережа та служба доставки «Domino's Pizza» (DP) (заснована у 1960 р., нині налічує понад 9000 закладів у всьому світі, у т.ч. в Україні), зокрема, в Австрії, де з розподільчого центру DP у Ензінгені здійснюються поставки до 12 піцерій; мережа стейк-хаусів «Jensen's Bothus» у Данії та Швеції (займає третє місце на ресторанному ринку Данії), постачання яких здійснюється через РЦ HAVI Logistics у Данії (асортимент – 400 найменувань товарів) з 2007 р. тощо (рис. 1).

Деякі ресторани (наприклад, російський «Разгуляй» [5]) розробляють концептуальні положення логістики постачання для закладів масового харчування. Згідно з цими положеннями логістика постачання ресторану спирається на стратегію динамічного розвитку, мета якої – забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових та зміну минулих умов. Виділяють два аспекти динамічності:

1. Швидкість реагування на зовнішні умови: ресторан як динамічна організація уважно та постійно відстежує запити споживачів та оперативно на них реагує.

2. Здатність коригувати логістичні характеристики з урахуваннями запитів окремих споживачів.

Організація є сфокусованою на споживачах, тобто намагається забезпечити повне задоволення запитів споживачів; створює зручний доступ споживачів до своєї організації; гнучко й оперативно реагує на запити, що змінюються; проєктує логістику так, щоб вона не тільки повністю задовольняла запити споживачів, але й перевиконувала їх; здійснює післяпродажні перевірки з тим, щоб пересвідчитися, чи споживачі залишилися задоволеними і після здійснення купівлі; турбується про підготовку майбутніх угод, завжди зберігаючи контакти зі своїми споживачами, потенційними відвідувачами тощо. Підтримка тісного контакту з клієнтами в ресторанному бізнесі забезпечує його ефективність – як в емоційному сенсі (психологічне задоволення), так і в професійному (високий рівень пропонованих послуг).

У логістиці ресторанних послуг першочергову роль відіграє планування завантаження клієнтських зал, яке можливо здійснити, як правило, лише на основі прогнозу відвідуваності, який не може бути стовідсотково точним. Здійснюючи планування потрібних потужностей ресторану, а відповідно після цього – планування потреб у ресурсах, фахівець-логіст ресторану виконує такі завдання:

- а) вивчає прогноз попиту та визначає потрібну потужність ресторану для його забезпечення;
- б) визначає нинішню потужність ресторану;
- в) виявляє різницю між потрібною та наявною потужностями ресторану;
- г) розробляє альтернативні варіанти, що дозволяють усунути цю різницю;
- д) порівнює варіанти та обирає найкращий з них;
- е) реалізує оптимальний, за необхідності модифікований варіант;
- є) контролює результати.

Одним із важливих типових завдань логістики у сфері масового харчування є визначення оптимального місця розміщення ресторану, складу, виробничо-дистрибуційного центру та інших елементів логістичного ланцюжка в ресторанному бізнесі (ЛЛРБ). Рішення з розміщення елементів ЛЛРБ є надзвичайно важливими, оскільки вони впливають на показники роботи ресторану протягом багатьох років, тобто мають довгостроковий характер. Якщо організація зробить помилку та відкриє ресторан у невдалому місці, вклавши у нього значні кошти, то виправити ситуацію, переїхавши на нове місце, буде не так просто, оскільки це потребуватиме великих фінансових, трудових, часових витрат, призведе до втрати часу, клієнтів, замороження капіталів, зниження конкурентоспроможності. Щодо ресторану «Разгуляй», то місце розміщення його та складських приміщень було обрано, з точки зору логістики постачання, в цілому вдало. При виборі місць розміщення ресторану і складів було враховано такі чинники:

- а) ресторан розташований в історичній частині міста, яку часто відвідують туристи;
- б) ресторан і склади мають зручний під'їзд з боку центральних вулиць міста, що близько знаходяться;
- в) ділянка, де знаходиться ресторан, є ретельно спланованою з тим, щоб в'їзд автівок з товаром не був утруднений;
- г) основні конкуренти розміщуються в інших частинах міста.

Також враховувалися інші важливі чинники, такі як: потенціал розширення або здійснення змін, ситуація на місцевому ринку робочої сили, чисельність працівників, їх кваліфікація та продуктивність, природні умови тощо.

Світовий досвід з ресторанної логістики показує новітні тенденції її розвитку – у напрямку створення інтегрованих ланцюжків поставок у ресторанному бізнесі та розширених процесів управління цими ланцюжками. Мета – задовольнити бажання споживачів отримати якісну їжу за низькими цінами. Досягти цієї мети доволі складно, оскільки у багатьох відношеннях ресторанний бізнес переповнений парадоксами. Так, споживачі прагнуть якісних продуктів харчування за доступними цінами, свіжість продукту є обов'язковою умовою, незалежно від сезону; вартість і якість обслуговування клієнтів повинні постачатися у комплекті та не бути надмірними; якщо ресторани претендують виконувати замовлення швидко, то споживачі хочуть цього ще скоріше тощо. Такі різні, подекуди протилежні, вектори споживчих і ринкових чинників, що тягнуть ресторан у різні боки, і привели останнім часом до усвідомлення важливості логістики та ланцюгів поставок у ресторанному бізнесі, які логічно стають основною платформою для вирішення цих протилежних проблем з метою збільшення загального прибутку ресторану чи мережі. Перманентна економічна криза в усьому світі не оминула й індустрію масового харчування. Скорочуються кошториси держав, зменшуються доходи населення і його попит на товари та послуги, у т.ч. на послуги закладів масового харчування – ресторанна індустрія це відчула однією з перших. Так, загальна кількість відвідувань ресторанів у США зменшилася з 362,7 млрд. дол. у 2008 р. до 60,6 млрд. дол. у 2011 р. При цьому 87 % втрат припало на відвідування закладів незалежних операторів, хоча й на початку рецесії тільки чверть усіх візитів до ресторанів припадало на немережеві підприємства.

Одним із знаменних винятків стали ресторани швидкого обслуговування. Сектор «швидкої їжі» зростає швидше, ніж ресторанний бізнес у цілому: сукупний середньорічний темп зростання цього сектора становитиме близько 4 % у період 2011 – 2014 рр. завдяки зростаючому молодому населенню, змінам соціальної динаміки, засадам доцільності та вартості. Деякі ресторанні мережі знайшли можливість для зростання, навіть коли економіка скорочувалася. Приміром, мережа «Subway» збільшила кількість своїх ресторанів на 6000 одиниць за 2008 – 2010 рр. Ключову роль у цьому успіху відіграла грамотна організація логістики та ланцюжків поставок.

У нинішніх посткризових умовах ціна ресторанного продукту є більш важливою, ніж колинебудь. Тому управління витратами харчових товарів є однією з головних проблем у діяльності ресторанних компаній. Управління рухом харчових товарів починається на рівні полів зернових та інших культур. У зв'язку з можливою посухою у багатьох регіонах можуть зростати ціни на деякі продукти харчування, наприклад, на зерно та картоплю. У свою чергу, це призводить до підвищення цін на корми для великої рогатої худоби, домашньої птиці та свинини. Ці витрати неодмінно відобразяться на цінах кінцевого продукту ресторанного бізнесу. Рішення з оптимізації ланцюжків поставок для зниження витрат є унікальними для кожного ресторану. Але є одна загальна тенденція, а саме – передання управління ланцюжком поставок вище, переміщення запасів ближче до постачальників з метою контролю витрат, збереження свіжих запасів та отримання можливості оперативної зміни меню.



Рис 1. Діяльність логістичної компанії HAVI Logistics (Данія) з постачальницької логістики в ресторанному бізнесі (авторська розробка за [4])

Для споживачів мереж ресторанів «швидкої їжі» часто вирішальним чинником є їх вартість. Але у деяких випадках клієнти готові платити більше за якість. Приміром, американська ресторанна мережа «Chipotle» обрала саме таку нішу: вона закупляє більш якісні харчові продукти, відповідно, може вимагати вищу ціну зі споживача. Кілька років тому ця компанія обрала нову стратегію із закупівлі місцевих продуктів, у т.ч. солодкого перця, червоної цибулі, халапеньо, орегано та салату, вартістю 5,6 млн. дол. Мережа закупляє сировину на фермах, віддалених від ресторанів на 350 км. Намагаючись підтримати місцеві фермерські господарства та сталий розвиток сільського господарства регіону, «Chipotle» також отримує можливість отримання свіжих продуктів та зниження транспортних витрат.

У той час як управління витратами є важливим завданням, серед пріоритетів закладів масового харчування завжди є і залишається якість продукції, її безпечність. Наслідки хвороб харчового походження є дорогими і викликають поважні репутаційні втрати, тому компанії беруть активну участь у вивченні шляхів транспортування для створення нових маршрутів та поліпшення умов уздовж усього ланцюжка поставок. Наявність прозорості усього ланцюжка, а не тільки маршрутів з розподільчих центрів до магазинів, дозволяє усім, аж до постачальників та виробників, краще збирати інформацію і, як наслідок, приймати більш ефективні управлінські рішення. Уряди деяких країн також запроваджують нові стандарти. Так, у США планується запровадження оперативного датування протоколів безпеки харчових продуктів. Багато американських компаній вже переглядають свої ланцюжки поставок, щоб відповідати новим вимогам. Приміром, холдинг ресторанів «Darden» володіє мережами «Red Lobster», «Olive Garden», «Capital Grille», «Longhorn Steakhouse» із загальною кількістю ресторанів понад 2000. Ця компанія знаходиться на 27-му місці у рейтингу найбільших приватних працедавців США. Ланцюжки поставок харчових продуктів «Darden» оцінюються у понад 3 млрд. дол. та включають продукцію від 1500 постачальників у 35 країнах світу. Враховуючи величезний розмір своєї організації, «Darden» нещодавно розпочала капітальну модернізацію ланцюжка поставок з очікуваною економічністю 45 млн. дол. У межах цієї модернізації компанія перебудовує свою внутрішню інфраструктуру зв'язку, щоб підключити до неї ресторани, дистриб'юторів та постачальників. Одним із завдань модернізації також є впровадження оперативного реагування на виникаючі проблеми. Топ-менеджер компанії пригадує нині, як страшний сон, проблеми з харчовими отруєннями: уявіть собі, що є джерело хвороби харчового походження, про що сповіщений виробник. Він повинен зупинити поставки та повідомити про це склад постачальника, який інформує про цю проблему дистриб'юторів, останні ж повинні відповідно сповістити ресторани.

Для вирішення цього питання «Darden» почала процес впровадження системи стандартів «GS1» – всесвітньо визнаного інтегратора, який ідентифікує зібрану та записану інформацію для забезпечення відстежування поставок серед розрізнених торговельних партнерів. У межах цієї системи кожній одиниці продукції присвоюється унікальний номер, який кодується та розміщується на товарі за допомогою штрих-кодів або RFID-міток. Окрім цього, інтегратор надає можливість віддаленої синхронізації даних по всьому світу через захищену мережу. Це дозволяє мережі ресторанів:

- а) одразу визначити продукт та обмінюватися інформацією;
- б) спілкуватися з постачальниками, дистриб'юторами та ресторанами;
- в) швидко реагувати на кризові явища з безпечністю харчових продуктів для гарантування безпеки харчування.

Система автоматизації ланцюжків поставок, що надається «GS1», також охоплює глобальні стандарти для обміну електронними повідомленнями в бізнесі, що дозволяє здійснювати швидке, ефективне та точне автоматичне електронне надання узгоджених бізнесових даних між торговельними партнерами на підставі стандарту XML. Також формується єдина система відстежування руху товарів, яка надає можливість здійснювати за потреби ефективно та вчасне відкликання продукції, оперативне керівництво процесами та доставку повідомлень. Окрема підсистема дозволяє обмін даними про продукт зі споживачами та підприємствами-виробниками за допомогою мобільних пристроїв.

Однак не всюди ланцюжки поставок розкриваються на усю глибину. Оскільки «Darden» співпрацює з різними операторами масового харчування в усьому світі, то вимоги щодо забезпечення

прозорості ланцюжків поставок іноді можуть розцінюватися як спроба промислового шпигунства. Незважаючи на це, «Darden» настійливо впроваджує щоразу обґрунтовані рішення у ланцюжку поставок, у результаті чого усі партнери холдингу мають можливість отримання даних у режимі реального часу. Компанія «Darden» має просту мотивацію для здійснення модернізації поставок товарів, застосовуючи найпередовіший практичний досвід, який гарантує безпеку та якість харчових продуктів: можливий збій у бізнесі масового харчування є надто дорогим. З такою великою кількістю ресторанів і таким «значним» обсягом та номенклатурою товарообігу ризик псування, недопоставки або помилки в доставці харчової продукції може справити глибокий вплив на весь ланцюжок поставок та негативно відбитися на кінцевому споживачеві.

Варто зазначити, що величина ризику та питома вага інвестицій, потрібних для гарантування безпеки продукції у масовому харчуванні, для малих і середніх підприємств є значно більшими, ніж для більшості транснаціональних корпорацій, які вже володіють високим рівнем складності. Але буде неправильно робити на цій підставі висновок, що малий і середній бізнес являють собою найслабшу ланку в логістиці галузі масового харчування. Адже логістика компаній довільних розмірів неодмінно пов'язана з певним ризиком. Але коли товар губиться в ланцюжку поставок великої компанії, він (товар) може виявитися, де завгодно, і мультиплікативний ефект помилок у великих операторів може бути дуже значним.

Вигода від застосування грамотних логістичних рішень для ресторанів може зацікавити навіть ті підприємства, які традиційно використовують виключно продукцію місцевих постачальників. З одного боку, вони ставлять виробникам та дистриб'юторам власні вимоги, з другого, – локальні неврожаї та зміни кліматичних умов можуть призвести до того, що постачати якісний продукт виявиться вигідніше навіть із віддалених місць. Але, незалежно від місцеположення харчової продукції, споживач продукції у ресторанных мережах повинен мати впевненість у тому, що він споживає їжу гарної якості, інакше він просто не заплатить за неї. Якщо ресторан або мережа масового харчування мають ефективний ланцюжок поставок, вони мають змогу доставити продукти з достатнім терміном вжитку та створити якісний кінцевий продукт.

**Висновки.** Ефективне управління ланцюжками поставок у ресторанному бізнесі здатне об'єднати, на перший погляд, несумісні речі: підвищити якість їжі, що надається, гарантувати її безпеку та, одночасно, знизити супутні витрати. Ось чому компанії масового харчування нині зацікавлені в активному впровадженні ефективних логістичних рішень, які, в тому числі, можуть надаватися сторонніми операторами. Виходячи з цього, все більше ресторанів звертаються до управління ланцюжками поставок як ефективного інструменту корпоративного менеджменту.

#### Список використаної літератури

1. Зубар М. Логістика в ресторанному господарстві : навч. посіб. / М. Зубар, М. Григорак. – К. : ЦУЛ, 2010. – 307 с.
2. Олійник Я. Б. Міжнародна логістика : навч. посіб. / Я. Б. Олійник, І. Г. Смирнов. – К. : Обрії, 2011. – 544 с.
3. Смирнов І. Г. Ресторанна логістика: міжнародний та український аспекти / І. Г. Смирнов // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 4 (45). – С. 4–18.
4. HAVI Logistics – ведущий поставщик логистических услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.havi-logistics.com>
5. Концептуальные положения логистики снабжения ресторана «Разгуляй» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bibliafond.ru>
6. Кизим А. А. Логистика в системе кейтеринга как ключевой составляющей ресторанного бизнеса / А. А. Кизим, В. А. Бабак // Логистика. – 2012. – № 12. – С. 28–31.
7. Попова О. А. ТРАКТирный сет [Электронный ресурс] / О. А. Попова. – Режим доступа : [www.business.ua/articles/restorannaya\\_logistica](http://www.business.ua/articles/restorannaya_logistica).
8. Смирнов І. Г. Інформаційна логістика у складі ресторанної логістики / І. Г. Смирнов // Nauka: teoria i praktyka : Materialy IX Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. – Volume 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysl, 2013. – S. 37–44.
9. Смирнов І. Г. Ресторанна логістика: інформаційна складова / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2013. – Вип. 25. – С. 42–50.

**References**

1. Zubar, M. and Grygorak, M. (2010) Logistics in restaurant sector. Kyiv: TsUL, 307 p.
2. Olyinyk, J. B. and Smyrnov, I. G. (2011) International logistics. Kyiv: Obrii, 544 p.
3. Smyrnov, I. G. (2009) Restaurant logistics: international and Ukrainian aspects. *Zovnishnya torgivlya: pravo ta ekonomika*, 4 (45), pp. 4–18.
4. HAVI Logistics – chief supplier of logistic services [Internet]. Available from: <http://www.havi-logistics.com>
5. Conceptual regulations of the logistics of restaurant «Razgylyai» supply [Internet]. Available from: <http://www.bibliafond.ru>
6. Kizim, A. A. and Babak, B. A. (2012) Logistics in the system of catering as key component of restaurant business. *Logistics*, (12), pp. 28–31.
7. Popova, O. A. Tavern bill [Internet]. Available from: [www.business.ua/articles/restorannaya\\_logistica](http://www.business.ua/articles/restorannaya_logistica)
8. Smyrnov, I. G. (2013) Information logistics included in restaurant logistics. *Nauka: teoria i praktyka: Materialy IX Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji*. Volume 3. Ekonomiczne nauki. Przemysl, pp. 37–44.
9. Smyrnov, I. G. (2013) Restaurant logistics: information component. *Geographiya ta tyrizm*, (25), pp. 42–50.

*Стаття надійшла до редакції 01.04.2014.*

**Відомості про автора**

**І. Г. Смирнов**, доктор географічних наук, професор кафедри країнознавства та туризму, Київський національний університет імені Тараса Шевченка.