

УДК: 005.5 : 65.012.34 : 640.43 (477)

Головань О. О., к. ф.-м. н., доц.

Маркова С. В., к. е. н., доц.

Краснобаєва А. С.

Запорізький національний університет

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Запропоновано логістичні методи, які сприяють підвищенню ефективності організації процесу закупівель та зменшенню логістичних витрат закладів ресторанного господарства.

Ключові слова: ресторанне господарство, логістичні послуги, закупівельна логістика, ABC аналіз, управління запасами, оптимальний розмір замовлення.

Аннотация. Предложены инструменты и направления адаптации системы бизнес-администрирования закупочной логистики ресторанных заведений, способствующие уменьшению логистических затрат и повышению конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса.

Ключевые слова: ресторанный рынок, логистические услуги, закупочная логистика, ABC анализ, управление запасами, оптимальный размер заказа.

Annotation. Currently, the competition in the Ukrainian food market has significantly increased, forcing its members to minimize their costs at different stages of activity, in particular, to reduce logistics costs. Today, a lot of specialized companies, which provide logistics services, are able to offer their customers a wide range, starting with the customs clearance, transportation and storage of goods, and completing with information support. At the same time, some branches, among which also national restaurant market, are not interested in cooperation with logistics companies, as well as independent practical implementation of simple optimization methods. Little interest in minimizing logistics expense for the restaurants of high price category is caused by high margins (sometimes above 400%), which cover all logistics costs. Particular attention to optimize procurement costs should give institutions a low price category, for which the reduction in the cost of the product and setting of competitive prices is a matter of increasing business profitability.

Tools and directions of business administration procurement logistics restaurant establishments system's adaptation are proposed. Reduce of logistics costs and improve the competitiveness of enterprises of the restaurant business promotes the use of simple optimization techniques adapted to the specificities of their activities. The proposed logistics methods are simple for practical use with the help of modern information systems and Microsoft Office tools and can greatly simplify the inventory management process. ABC method allows to optimize the wide range of the product categories, the method of determining the ranking of suppliers helps to optimize the number and choose those who are responsible for the essential requirements of catering establishments; deterministic models of inventory management give the opportunity to simplify the process of inventory keeping and make timely products orders.

Keywords: restaurant market, logistics services, procurement logistics, ABC-analysis, stock management, the optimal size of the order.

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес є однією з значущих складових індустрії харчування, яка, у свою чергу, орієнтована на споживача, задоволення потреб якого є показником ефективності системи бізнес-адміністрування підприємств, що ведуть конкурентну боротьбу за утримання постійних і пошук нових клієнтів їхніх послуг. Надвисокий рівень конкуренції між підприємствами ресторанного бізнесу на українському ринку змушує його учасників мінімізувати фінансові ресурси на різних етапах діяльності, зокрема, зменшувати логістичні витрати. На думку експертів, значне коло спеціалізованих компаній здатні запропонувати великий перелік послуг, починаючи з

розмитнення, транспортування, зберігання товарів і завершуючи інформаційним забезпеченням. Але вітчизняні підприємства ресторанного господарства виявляють недостатню зацікавленість у співпраці з логістичними компаніями, а також у самостійному застосуванні сучасних та ефективних методів управління запасами на практиці.

Діагностика сучасного стану конкуренції на вітчизняному ринку ресторанного бізнесу виявляє існування високих націнок, які інколи становлять більше за 400%, при цьому такі заклади лишаяться конкурентоспроможними. Проте тенденції на даному ринку передбачають загострення боротьби між основними учасниками. Актуальність дослі-

дження пов'язана з тим, що поступове насичення ресторанного ринку змушуватиме рестораторів освоювати логістичні методи оптимізації закупок з метою: зниження собівартості пропонованого продукту, встановлення конкурентних цін та підвищення доходності бізнесу. Це можливе в межах самостійно реалізованої стратегії або із застосуванням стратегічного аутсорсингу, покладаючись на професійні логістичні компанії. Необхідно зазначити, що більшість підприємців і менеджерів, які працюють у ресторанах, не мають спеціалізованої освіти і не є фахівцями у сфері логістики, тобто ніша бізнес-адміністрування ресторанної логістики в Україні залишається незаповненою. Тому для прийняття управлінських рішень стосовно вибору постачальників, оптимізації асортименту продуктів та мінімізації логістичних витрат на утримання запасів необхідна доступна інформація та нескладні методи, які були б максимально адаптовані до специфіки ресторанних закладів. Отже, проблема бізнес-адміністрування закупівельної логістики вітчизняних закладів ресторанного господарства є недостатньо дослідженою і потребує поглибленого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління товарним асортиментом на рівні виробничих та торговельних підприємств з метою максимального задоволення потреб споживачів і мінімізації витрат має ґрунтовну наукову основу. Це питання традиційно розглядається у контексті логістичного управління та управління маркетинговою діяльністю підприємства. Проблеми оптимізації товарного асортименту досліджували: С. С. Гаркавенко [1], Є. А. Бузукова [2], В. Я. Кардаш [3]. Вивченню питань оптимізації процесу закупівель та надання логістичних послуг присвячені роботи: В. С. Лукінського [4], Є. В. Крикавського [5-6], Н. І. Чухрай, З. С. Каїри [7] та ін. В періодичних виданнях час від часу обговорюються проблеми, які постають перед українськими рестораторами, у тому числі питання їх логістичного обслуговування [8]. Проте бізнес-адміністрування та проблеми адаптації логістичних методів до специфіки закладів рин-

ку ресторанних послуг залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

Постановка завдання. Мета даної роботи полягає у визначенні інструментів та напрямків адаптації системи бізнес-адміністрування закупівельної логістики ресторанних закладів, що сприятимуть зменшенню логістичних витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Однією з гострих проблем ринку ресторанних послуг є проблема управління та формування оптимального портфеля продуктів: постачальники, які пропонують якісну продукцію, невинувато завищують ціни, у той час як ресторатор, зважаючи на високу конкуренцію, не може збільшити ціну на страви, через що зменшується прибутковість всього бізнесу.

Важливим елементом ефективної системи бізнес-адміністрування ресторанних закладів є визначення та вилучення з асортименту економічно нерентабельних продуктів. Ухваленню такого управлінського рішення передує оцінка попиту. Продукт, який не користується попитом протягом тривалого часу і вчасно не вилучений з асортименту (меню), несе непропорційні одержувані результати витрати коштів. Як вважають фахівці, одним з універсальних і поширених методів оптимізації глибини асортименту є метод ABC.

Розвиток ресторанного господарства у м. Запоріжжя знаходиться на стадії становлення, хоча у цьому бізнесі активно формується напрям – демократичних ресторанів. Послуги таких підприємств знаходиться на стику чітких технологій як у «фаст фуді», так і якісної національної кухні. Такі ресторани характеризуються неформальною атмосферою і стилем обслуговування, ціни помірні, основні споживачі – люди середнього класу, студенти та молодь. До таких неформальних ресторанів можна віднести кафе «Т», що знаходиться у центрі м. Запоріжжя. Так, згідно розрахунку (табл. 1), де проаналізований асортимент кафе «Т» у категорії «горілка», більше половини доходу (59,16%) припадає на горілку торгової марки «Nemiroff».

Таблиця 1

ABC – аналіз асортименту кафе «Т», IV квартал 2013 р.

№	Найменування	Од. виміру	Кількість	Ціна за 50 г	Дохід (грн.)	Частка (%)	Частка з накопиченням, (%)
1	Горілка «Nemiroff Штоф»	літр	86,425	6,5	11235	35,20%	35,20%
2	Горілка «Nemiroff Деликат»	літр	54,6	7	7644	23,95%	59,16%
3	Горілка «Мороша Карпатская»	літр	34,8	6,5	4524	14,18%	73,33%
4	Горілка «Мороша Заповедная»	літр	19,55	7	2737	8,58%	81,91%
5	Горілка «Nemiroff Медовая с перцем»	літр	12,9	6,5	1677	5,25%	87,16%
6	Горілка «Журавли»	літр	9,4	7,5	1410	4,42%	91,58%
7	Горілка «Плачущая ива»	літр	7,16	6	859	2,69%	94,27%
8	Горілка «Nemiroff Преміум»	літр	3,6	11,5	828	2,59%	96,87%
9	Горілка «Парламент класик»	літр	2,6	7,5	390	1,22%	98,09%
10	Горілка «Хортица з перцем»	літр	2,95	6	354	1,11%	99,20%
11	Горілка «Finlandia»	літр	0,8	16	256	0,80%	100%
12	Горілка «Благов класич.»	літр	0	5,5	0	0%	100%
13	Горілка «Благов Премиум»	літр	0	5,5	0	0%	100%
14	Горілка «Кедровая Наша марка»	літр	0	5,5	0	0%	100%
15	Горілка «Medoff Голд»	літр	0	6	0	0%	100%
16	Горілка «Medoff Платинум»	літр	0	6	0	0%	100%
17	Горілка «Мороша Джерельна»	літр	0	5,5	0	0%	100%
18	Горілка «Хортица VIP»	літр	0	12	0	0%	100%
19	Горілка «Хортица VIP PL»	літр	0	13,5	0	0%	100%
20	Горілка «Хортица Платинум»	літр	0	6	0	0%	100%
21	Горілка «Хортица Премиум»	літр	0	6	0	0%	100%
22	Горілка «Хортица Серебряная прохлада»	літр	0	6	0	0%	100%

У той же час половина асортименту (11 позицій) не користується попитом у клієнтів кафе (0% реалізації за квартал), тому при подальшому аналізі цих позицій, наприклад, життєвого циклу товару, можна приймати рішення про виведення деяких з них з меню.

Формування пропозиції у відповідності до вимог клієнтів та підвищення доходності бізнесу вимагає від ресторанних закладів ретельного підходу до відбору постачальників продуктів та напоїв: необхідно чітко виділити найбільш вагомі їх характеристики, які б максимально задовольняли вимогам підприємства. Дуже важливим є вивчення умов поставок, тестування (дегустація), ознайомлення з сертифікатами якості продукції, адже це є передумовою успішної та вигідної співпраці з постачальниками. Так, наприклад, для оцінки логістичних бізнес-партнерів можна обрати характеристики, які наведені у табл. 2.

Подальший аналіз передбачає розрахунок вагових коефіцієнтів для визначення зважених рейтингових оцінок постачальників

(табл. 3). Згідно табл. 3, дві компанії – ТОВ «ТБ «Мегаполіс» і ТОВ «Кронос-Логістикс» – мають найбільшу кількість балів, і тому саме їх можна розглядати як основних постачальників горілчаних напоїв для кафе. Приймаючи рішення щодо вибору логістичних бізнес-партнерів можна керуватися правилом Парето: на невелику кількість основних постачальників (20%) покладається забезпечення основної частки замовлень кафе (80%).

Для ефективної адаптації системи бізнес-адміністрування ресторанних закладів з метою уникнення дефіциту продуктів і, в той же час, зменшення витрат на їх закупку і зберігання важливим є постійний контроль за станом запасів. На нашу думку, модель неперервного контролю запасів (Q – модель) є досить простою у використанні і може значно спростити процес обліку закупівель та допомогти стабілізувати економічний стан підприємства.

Таблиця 2

Оцінки постачальників у категорії «горілка»

Характеристики	ТОВ «Українська дистриб'юторська компанія»	ТОВ «ТБ «Мегаполіс»	ТОВ «Арда-Треїдинг»	ТОВ «Кронос-Логістикс»
Ціна* (грн. за од.)	27,5	31,5	30	26
Якість продукції (бали)	8	10	10	9
Надійність постачальника**	0,88	0,85	0,8	0,9
Готовність до термінової поставки (бали)	7	10	9	9
Термін виконання замовлення (дні)	4	1	2	2
Репутація (бали)	9	10	9	10
Відповідність продукції стандартам	так	так	так	так

* Найнижча ціна, 500 мл.

** Імовірність постачання у визначені терміни необхідної кількості (у т.ч. цілісність).

Таблиця 3

Зведена таблиця для визначення рейтингових оцінок

Характеристики	Ціна	Якість продукції	Надійність	Термін виконання замовлення	Репутація	Готовність до термінової поставки
Ваговий коефіцієнт	0,25	0,22	0,19	0,14	0,11	0,09
ТОВ «Українська дистриб'юторська компанія»	27,5 26/27,5 = 0,95	8 8/10=0,8	0,88 0,88/0,9 = 0,98	4 1/4 = 0,25	9 9/10=0,9	7 7/10=0,7
Рейтинг	0,25*0,95+0,22*0,8+0,19*0,98+0,14*0,25+0,11*0,9+0,09*0,7= 0,797					
ТОВ «ТБ «Мегаполіс»	31,5 26/31,5 = 0,83	10 1	0,85 0,85/0,9 = 0,94	1 1	10 1	10 1
Рейтинг	0,25*0,83+0,22*1,0+0,19*0,94+0,14*1,0+0,11*1,0+0,09*1,0 = 0,946;					
ТОВ «Арда-Треїдинг»	30 26/30 = 0,87	10 1	0,8 0,8/0,9 = 0,89	2 1/2 = 0,5	9 9/10=0,9	9 9/10 = 0,9
Рейтинг	0,25*0,87+0,22*1,0+0,19*0,89+0,14*0,5+0,11*0,9+0,09*0,9 = 0,857;					
ТОВ «Кронос-Логістикс»	26 1	9 9/10=0,9	0,9 1	2 1/2 = 0,5	10 1	9 9/10 = 0,9
Рейтинг	0,25*1,0+0,22*0,9+0,19*1,0+0,14*0,5+0,11*1,0+0,09*0,9 = 0,899.					
Еталонне значення	Min	Max	Max	Min	Max	Max

Основним правилом Q – моделі є постійна перевірка стану запасів, а розмір замовлення може бути визначений за формулою Уілсона (1):

$$Q = \sqrt{\frac{2C_{\text{доставка}} \cdot S}{C_{\text{зберігання}}}}, \quad (1)$$

де $C_{\text{доставка}}$ – витрати на виконання замовлення;

$C_{\text{зберігання}}$ – витрати на зберігання запасів (за визначений період часу);

S – потреба у продукті (за визначений період часу).

Граничний рівень запасу (R) може бути розрахований за допомогою страхового коефіцієнта, значення якого визначається «рівнем сервісу», що характеризує ймовірність того, що всі запити клієнтів будуть задоволені протягом часу до моменту отримання замовленої продукції:

$$R = m \cdot L + z \cdot \sqrt{L \cdot \sigma^2}, \quad (2)$$

де m – середній щоденний попит на продукцію (од./добу);

L – час виконання замовлення постачальником (дні);

z – страховий коефіцієнт, що залежить від «рівня сервісу» (визначається за допо-

гою статистичних таблиць нормального закону розподілу);

σ – середнє відхилення величини щоденного попиту (од./добу).

За допомогою сучасних інформаційних технологій, інструментів Microsoft Office згідно формул (3)-(5) реалізація Q – моделі для кафе «Г» наведена в табл. 4.

Таблиця 4

Неперервний контроль запасів за допомогою інструментів Microsoft Office

	A	B	C	D	E	F	G
1	День	Витрати	Фактичний запас	На початок періоду в замовленні	Стан запасу	Замовлення	Отримано
2	1	3	61	0	61	0	0
3	2	3	58	0	58	0	0
4	3	3	55	0	55	0	0
5	4	4	52	0	52	0	0
6	5	7	48	0	48	0	0
7	6	6	41	0	41	43	0
8	7	4	35	43	78	0	0
9	8	3	74	0	74	0	43
10	9	4	71	0	71	0	0
11	10	3	67	0	67	0	0
12	11	4	64	0	64	0	0
13	12	7	60	0	60	0	0
14	13	7	53	0	53	0	0
15	14	4	46	0	46	0	0
16	15	4	42	0	42	43	0
17	16	4	38	43	81	0	0
18	17	3	77	0	77	0	43
19	18	6	74	0	74	0	0
20	19	6	68	0	68	0	0
21	20	7	62	0	62	0	0
22	21	6	55	0	55	0	0
23	22	3	49	0	49	0	0
24	23	3	46	0	46	0	0
25	24	3	43	0	43	43	0
26	25	5	40	43	83	0	0
27	26	4	78	0	78	0	43
28	27	7	74	0	74	0	0
29	28	7	67	0	67	0	0
30	29	7	60	0	60	0	0
31	30	3	53	0	53	0	0

* Розмір замовлення горілки «Nemiroff» $Q = 43$ пляшки; граничний рівень запасів $R = 15$ пляшок; середньоденне споживання $m = 5$ пляшок з відхиленням $\sigma = 2$ пляшки.

$$Q_{i,t}^{ПЗ} = \begin{cases} 0, & \text{якщо } (Q_{i,t}^{\Phi} + Q_{i,t}^3) - R > 0, \\ Q, & \text{якщо } (Q_{i,t}^{\Phi} + Q_{i,t}^3) - R \leq 0 \end{cases} \quad (3)$$

$$Q_{i,t}^{\Phi} = Q_{i,t-1}^{\Phi} - q_{i,t-1}^{\Phi} + Q_{i,t}^{надх}, \quad (4)$$

$$Q_{i,t}^3 = Q_{i,t-1}^3 - Q_{i,t}^{надх} + Q_{i,t-1}^{ПЗ}. \quad (5)$$

де $q_{i,t}^{\Phi}$ – фактичний денний попит;

$Q_{i,t}^{\Phi}$ – фактичний запас (в наявності на початок періоду);

$Q_{i,t}^3$ – величина поданого, але ще не отриманого на даний час замовлення (замовлений запас);

$Q_{i,t}^{ПЗ}$ – розмір замовлення;

$Q_{i,t}^{надх}$ – отримане замовлення.

Таким чином, бізнес-процес з використанням нескладних методів закупівельної логістики (розмір замовлення, момент одержання замовлення, щоденний попит на позицію), визначає поточний стан запасів, що у ресторанному закладі м. Запоріжжя дозволить уникнути як дефіциту/(надлишку) напою, а також зменшити витрати, що пов'язані з доставкою та утриманням запасу.

Висновки. Ресторанний бізнес – це інтегрована сфера підприємницької діяльності, що пов'язана зі створенням і реалізацією ресторанних послуг та задоволення потреб клієнтів, спрямована на отримання прибутку. Підприємства даного сектору економіки динамічно розвиваються. Однією з основних причин цього є високі цінові характеристики пропонованої продукції, на які значно впливають логістичні витрати, що пов'язані з транспортуванням, переробкою та зберіганням асортименту готової ресторанної продукції. Відсутність оптимізації та адаптації системи бізнес-адміністрування закупівельної логістики призводить до значних фінансових витрат та зниження конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Світовий досвід доводить, що для ресторанних закладів важливим є ведення постійного контролю за станом запасів продуктів, адже від закупівельних витрат безпосередньо залежить ціна страв і напоїв. Запропоновані у статті логістичні методи є простими для практичного використання за допомогою сучасних інформаційних систем та інструментів Microsoft Office і можуть суттєво спростити процеси бізнес-адміністрування стану запасів:

1. Метод АВС дозволяє оптимізувати глибину пропозиції всередині товарних категорій (відповідно, зменшити витрати на закупівлю та утримання запасів), виявивши затребувані позиції та ті, що не користуються попитом.

2. Метод визначення рейтингу постачальників на основі розрахунку зваженої інтегральної оцінки допомагає оптимізувати кількість постачальників та обрати саме тих, які відповідають основним вимогам закладу.

3. Детерміновані моделі, зокрема модель неперервного контролю стану запасів, допоможуть власнику ресторанного закладу спростити процес обліку запасів, здійснювати вчасно замовлення продуктів, що сприятиме зменшенню логістичних витрат та підвищенню прибутковості бізнесу.

Список літератури.

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2002. – 712 с.
2. Бузукова Е. А. Ассортимент розничного магазину: методы анализа и практические советы / Е. А. Бузукова. – СПб. : «Питер», 2007. – 176 с.
3. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. Підручник / В. Я. Кардаш, О. К. Шафалюк, М. Ю. Антонченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 424 с.
4. Модели и методы теории логистики : учебное пособие / [Под ред. В. С. Лукинського]. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.
5. Крикавський Є. В. Логістика / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 756 с.
6. Крикавський Є. В. Логістичні системи. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
7. Каира З. С. Основы логистики / З. С. Каира, А. А. Лукьянченко, А. И. Омелянчук. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 522 с.
8. Попова О. А. Трактирный счет [Електронний ресурс] / О. А. Попова. – Режим доступу : http://www.business.ua/articles/restorannaya_logistika/TRAKTirnyy_schet-14534/.